

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

KENNY MORENO SANTOS FERNANDES

**CIDADANIA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA LMX:
estudo de caso com servidores de uma instituição pública**

Belo Horizonte

2017

KENNY MORENO SANTOS FERNANDES

**CIDADANIA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA LMX:
estudo de caso com servidores de uma instituição pública**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

Orientadora: Prof^a Dr^a Lívia Maria de Pádua Ribeiro

Coorientadora: Prof^a Dr^a Lilian Bambirra de Assis

**Belo Horizonte
2017**

F363c Fernandes, Kenny Moreno Santos
Cidadania organizacional e liderança LMX: estudo de caso com servidores de uma instituição pública / Kenny Moreno Santos Fernandes. – 2017.
112 f.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração.
Orientadora: Lívia Maria de Pádua Ribeiro.
Coorientadora: Lílian Bambirra de Assis.
Bibliografia: f. 105-112.
Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

1. Comportamento organizacional – Teses. 2. Ética organizacional – Teses. 3. Liderança – Teses. 4. Diversidade no ambiente de trabalho – Teses. 5. Serviço público – Teses. 6. Intercâmbio social – Teses.
I. Ribeiro, Lívia Maria de Pádua. II. Assis, Lilian Bambirra de.
III. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.
IV. Título.

CDD 658.4092



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DO CEFET-MG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Administração do(a) Senhor(a) Kenny Moreno Santos Fernandes. No dia 1^o de setembro de 2017, às 13h30min, reuniu-se no Campus II do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, a Banca Examinadora da dissertação designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração do CEFET-MG, em sua 28^a reunião, de 24 de agosto de 2017, para julgar o trabalho final intitulado “**Cidadania organizacional e liderança LMX: estudo de caso com servidores de uma Instituição pública**”, requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Banca, Prof.(a) Dr.(a) Livia Maria de Pádua Ribeiro, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao(a) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) aluno(a). Logo após, a Banca se reuniu sem a presença do aluno e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

Aprovação.

Aprovação com recomendação de aperfeiçoamento, condicionada a satisfação das exigências feitas pela banca examinadora.

Recomendação de reapresentação.

Reprovação.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Banca. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

Belo Horizonte, 01 de setembro de 2017

Assinaturas:

Profa. Dra. Livia Maria de Pádua Ribeiro (Orientadora – PPGA-CEFET-MG)

Profa. Dra. Lilian Bamberga de Assis (Coorientadora – PPGA-CEFET-MG)

Profa. Dra. Luciana Silva Custódio (FJP)

Profa. Dra. Carolina Riente de Andrade (CEFET-MG)

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte inesgotável de amor e sabedoria. Meu sustento, minha fortaleza.

Ao meu marido, Rogério, companheiro de tantos anos, pelo amor, respeito e compreensão nos momentos mais difíceis.

Às minhas filhas, Sofia e Alice, que sofreram minhas ausências, mesmo quando estava fisicamente ao lado delas. Obrigada pelos abraços, carinhos, beijinhos, que tanto me fortaleceram todo esse tempo. Vocês são a minha motivação.

Ao meu pai (*in memoriam*) e, à minha mãe, que sempre valorizaram o estudo como forma de crescimento na vida. Especialmente, minha mãe, que sempre acreditou no meu potencial.

À minha sogra, Neusa, pela ajuda incondicional em todos os momentos.

À minha orientadora, Profa. Lívia Maria, que me aceitou como orientanda e concordou com a escolha desse tema de estudo, mesmo não sendo sua área específica. Sua experiência, profissionalismo, dedicação e amizade foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha coorientadora, Profa. Lilian Bambirra, pela disponibilidade, incentivo e críticas, que me permitiram enxergar outras possibilidades. Seus conselhos e dicas foram valiosos.

Ao Prof. Felipe Dias Paiva, que em uma de suas aulas me sugeriu esse tema, argumentando sobre a importância desse assunto para o serviço público.

Aos professores do PPGA, pelas aulas, pelas discussões, por compartilharem os conhecimentos e por contribuírem com o meu crescimento pessoal e profissional.

Ao CEFET-MG, por ter possibilitado meu afastamento para realização do mestrado.

Às amigas de gabinete Luciana, Flávia e Fátima, por me incentivarem no início dessa jornada.

À querida Liliane, pela amizade e por me oferecer apoio, inclusive logístico, cedendo um cantinho na sua casa todas as vezes que precisei ir à BH.

Às amigas que o mestrado me deu Mariana e Silvia, pela convivência, companheirismo, parceria, “reuniões por skype”, mensagens no whatsapp e prontidão em ajudar. Ah! Sem vocês não seria possível concluir esse trabalho. Foram muitos momentos bons divididos com vocês, e eu nunca esquecerei. Obrigada por tudo.

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos”.

Fernando Pessoa

RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste em analisar como a relação líder-membro influencia o comportamento de cidadania organizacional dos servidores de uma instituição pública no estado de Minas Gerais, tendo por referência a teoria LMX (*Leader Member Exchange Theory*). Esta teoria compreende a liderança como um processo, decorrente da interação entre líderes e membros. Quando esse processo evolui para um nível alto de parceria, no qual se compartilham responsabilidades e decisões, os funcionários tendem a retribuir a relação LMX por meio dos comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Os CCO são definidos como atos voluntários e espontâneos, que beneficiam a organização e se fundamentam numa relação de troca social. A relevância de se estudar os CCO se assenta no pressuposto de que estes são essenciais para aumentar a eficácia e a eficiência das organizações, especialmente, das públicas. Dessa forma, para alcançar o objetivo proposto, esta pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, pois tem a intenção de compreender o fenômeno a partir da percepção dos sujeitos e da forma como interagem com as pessoas ao seu redor. A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso. Para a coleta de dados, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com 12 servidores (não ocupantes de cargos de chefia) e 4 gestores (ocupantes de cargos de chefia) de uma instituição pública. Após a transcrição, as entrevistas foram analisadas por meio do método de análise de conteúdo. Os resultados encontrados sugerem que a relação LMX exerce influência preponderante no comportamento de cidadania organizacional, haja vista que as características afeto e respeito profissional da relação LMX influenciam o comportamento de divulgação de um clima favorável à organização no ambiente externo; a característica parceria se relacionou com os comportamentos de cooperação e autotreinamento; e, por fim, a característica comunicação aberta associou-se aos comportamentos de iniciativa individual e participação organizacional. Ressalta-se que o comportamento de proteção ao sistema não apresentou associação com nenhuma característica da relação LMX e nem pôde ser considerado como de cidadania organizacional para os servidores públicos. Discute-se, no final, as contribuições para o meio acadêmico e para a gestão de pessoas no setor público e apresentam-se sugestões para o desenvolvimento de futuras pesquisas.

PALAVRAS-CHAVE: Cidadania Organizacional, LMX, Serviço Público, Troca Social

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze how the member-leader relationship influences the organizational citizenship behavior of the employees of a public institution in the state of Minas Gerais, having as reference the LMX (Leader Member Exchange Theory) theory. This theory understands leadership as a process, arising from the interaction between leaders and members. When this process evolves to a high level of partnership, in which responsibilities and decisions are shared, employees tend to reciprocate the LMX relationship through organizational citizenship (OCB) behaviors. OCBs are defined as voluntary and spontaneous acts that benefit the organization and are based on a social exchange relationship. The relevance of studying OCBs is based on the assumption that they are essential to increase the effectiveness and efficiency of organizations, especially public organizations. Thus, to achieve the proposed goal, this research uses a qualitative approach, since it intends to understand the phenomenon from the perception of the subjects and the way they interact with the people around them. The research strategy was the case study. For the data collection, semi-structured interviews were carried out with 12 servers (not occupying managerial positions) and 4 managers (occupants of managerial positions) of a public institution. After transcription, the interviews were analyzed using the content analysis method. The results suggest that the LMX relationship exerts a preponderant influence on the behavior of organizational citizenship, given that the affective and professional respect characteristics of the LMX relationship influence the behavior of disclosure of a favorable environment to the organization in the external environment; The characteristic partnership was related to the behaviors of cooperation and self-training; And, finally, the characteristic of open communication was associated with individual initiative and organizational participation behaviors. It should be noted that the system protection behavior was not associated with any characteristics of the LMX relationship and could not be considered as organizational citizenship for public servants. Finally, the contributions to the academic environment and the management of people in the public sector are discussed, and suggestions are presented for the development of future research.

KEYWORDS: Organizational Citizenship, LMX, Public Service, Social Exchange

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Teórico	20
Figura 2 – Modelo Pós-Cognitivo para Cidadania Organizacional	39
Figura 3 – Processo de escolha das categorias de Cidadania Organizacional.	55
Figura 4 – Processo de escolha das categorias da Relação LMX.	56
Figura 5 – Influência da Relação LMX sobre o CCO.	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre os modelos de gestão pública	25
Quadro 2 – Categorias de antecedentes dos CCO	36
Quadro 3 – Definições usadas para as dimensões da Teoria LMX	44
Quadro 4 – Distribuição dos entrevistados por tempo de serviço, o nível do cargo ocupado e a função de chefia.....	51
Quadro 5 – Resumo das trajetórias profissionais dos sujeitos entrevistados.	58
Quadro 6 – Categorias do Comportamento de Cidadania Organizacional.	80
Quadro 7 – Categorias da Relação LMX.	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCO – Comportamento de Cidadania Organizacional

LMX – *Leader Member-Exchange*

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

NAP – Nova Administração Pública

NSP – Novo Serviço Público

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento dos Estados

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO.....	13
1.1	JUSTIFICATIVA.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.2.1	Objetivo geral.....	18
1.2.2	Objetivos específicos.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	Administração Pública no Brasil: contexto de reformas e a proposta de um Novo Serviço Público.....	21
2.2	Gestão de Pessoas no Setor Público, Reforma Gerencial e Cidadania Organizacional.....	26
2.3	Comportamento de Cidadania Organizacional.....	29
2.3.1	A Cidadania e Comportamento de Cidadania Organizacional.....	29
2.3.2	Dimensionalidade.....	32
2.3.3	Antecedentes e Consequentes.....	35
2.3.4	CCO, Troca Social e Relação Líder-Membro.....	37
2.4	Liderança e Teoria LMX.....	40
2.4.1	Liderança: conceitos e presença dos liderados em cada abordagem.....	40
2.4.2	Teoria LMX.....	42
2.4.3	Características da Relação LMX.....	43
2.4.4	Relação LMX e Cidadania Organizacional.....	46
3	METODOLOGIA.....	48
3.1	Delineamento da pesquisa.....	48
3.2	Caracterização da instituição pesquisada.....	49
3.3	Delimitação da população e amostra.....	50
3.4	Coleta de dados.....	52
3.5	Análise dos dados.....	54
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57
4.1	Trajetória profissional e a diferença entre trabalhar no setor privado e no setor público.....	57
4.2	O comportamento de cidadania organizacional dos servidores públicos.....	61
4.2.1	Clima favorável no ambiente externo.....	61
4.2.2	Proteção ao sistema.....	65
4.2.3	Participação organizacional.....	68

4.2.4	Iniciativa individual	70
4.2.5	Cooperação.....	74
4.2.6	Autotreinamento	78
43	A relação líder-membro (LMX) entre servidores e gestores.....	81
4.3.1	Afeto	82
4.3.2	Parceria.....	84
4.3.3	Comunicação aberta.....	86
4.3.4	Respeito profissional.....	90
44	A influência da relação LMX sobre o CCO	94
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
	REFERÊNCIAS.....	103
	APENDICE A.....	110
	APENDICE B	111
	APENDICE C.....	112

1 APRESENTAÇÃO

O objetivo deste trabalho consiste em analisar como a relação líder-membro influencia o comportamento de cidadania organizacional dos servidores de uma instituição pública do estado de Minas Gerais, tendo por referência a teoria LMX (*Leader Member Exchange Theory*). Esta teoria compreende a liderança como um processo, decorrente da interação entre líderes e membros. Quando esse processo evolui para um nível alto de parceria, no qual se compartilham responsabilidades e decisões, os funcionários/servidores tendem a retribuir a relação LMX por meio dos comportamentos de cidadania organizacional (CCO). A relevância do estudo dos CCO se assenta no pressuposto de que estes são essenciais para aumentar a eficácia e a eficiência das organizações, especialmente, das públicas.

A teoria LMX postula que um relacionamento de alta qualidade é constituído a partir da lealdade, do afeto, da contribuição e do respeito profissional. Este tipo de relacionamento pode influenciar o desempenho individual dos membros de um grupo de trabalho, sendo, portanto, uma teoria que merece mais atenção por parte das organizações. Acredita-se que uma maior compreensão a respeito da relação de qualidade entre líderes e membros pode contribuir para o alcance das metas individuais e organizacionais (AMARAL, 2007; SPARROWE; LIDEN, 1997).

Em uma relação baseada na LMX existe a possibilidade de ganhos mútuos, tanto para os líderes quanto para os membros, em decorrência disso, estabelece-se um relacionamento fundamentado na parceria e no comprometimento mútuo. Nessa relação de parceria, o líder fornece mais informações, delega mais poderes e autoridade, enriquece as tarefas e responsabilidades dos membros e possibilita a participação destes em níveis maiores de tomada de decisão. Por outro lado, os membros assumem maiores obrigações, trabalham mais eficientemente, comprometem-se mais com as tarefas, são mais leais e partilham as tarefas e responsabilidades com seus líderes (SPARROWE; LIDEN, 1997).

Estudos sobre a teoria LMX têm apontado que a relação de troca entre líderes e membros resulta em significativa influência sobre os resultados organizacionais, tais como, desempenho na tarefa, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (DELUGA, 1994). Contudo, uma outra maneira que a teoria LMX pode contribuir para a eficácia organizacional é por meio do efeito das relações de alta qualidade sobre os comportamentos não prescritos nas rotinas de trabalho (ILIES; NAHRGANG; MORGESON, 2007), denominados por Organ (1988) de cidadania organizacional.

Investigações sobre a LMX têm apontado que um relacionamento de qualidade interfere positivamente na frequência com que os funcionários se envolvem em atividades espontâneas (SPARROWE; LIDEN, 1997; KIM; TAYLOR, 2001). Argumenta-se que uma LMX de alta qualidade aumenta os comportamentos de cidadania organizacional entre os membros de um grupo, tendo em vista que, configura-se como um relacionamento que envolve troca, tanto material quanto imaterial. Ou seja, essas trocas sociais incluem, tanto benefícios econômicos (possibilidade de aumento no salário) como recompensas psicológicas (status, lealdade e aprovação). Assim, ao retribuir uma LMX de alta qualidade, é provável que o membro do grupo se envolva em comportamentos de cidadania organizacional, a fim de manter um equilíbrio ou equidade na troca social (ILIES; NAHRGANG; MORGESON, 2007).

A importância dos comportamentos de cidadania para a eficácia organizacional foi reconhecida por Katz e Kahn (1974) ao afirmarem que as organizações que dependem apenas do que está descrito nos cargos constitui-se num sistema social muito frágil. Dessa forma, coloca-se em evidência a necessidade que as organizações têm de que seus funcionários se envolvam em atividades inovadoras e espontâneas para além do especificado em suas funções (SIQUEIRA, 2003).

O comportamento de cidadania organizacional (CCO) é definido por Organ (1988) “como um comportamento individual que é discricionário e não está diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, mas que no agregado promove o funcionamento eficiente e eficaz da organização”. O funcionário vai espontaneamente para além das exigências de trabalho formalmente estabelecidas e executa comportamentos não obrigatórios. Os CCO são essenciais para a produtividade porque as organizações não conseguem prever, através das descrições dos cargos, todo o espectro de comportamento necessário para o alcance das metas organizacionais (DELUGA, 1994).

Mas, afinal, o que caracteriza um comportamento como sendo de cidadania organizacional? Segundo Siqueira (2003), o bom cidadão em sua organização é capaz de se envolver em atos de cooperação e de ajuda mútua, busca seu autodesenvolvimento, oferece sugestões criativas que melhorem seu ambiente de trabalho e colabora com a preservação da imagem da organização. A cidadania organizacional faz emergir o comprometimento espontâneo de todos com a organização, intensificando o sentimento de pertencer a uma comunidade, e evidencia elementos como a participação e a parceria,

fazendo prevalecer uma vontade pessoal de cooperar e de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (SIQUEIRA, 2003; MATTOS, 2015).

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

As questões referentes a cidadania, atividades de voluntariado e envolvimento espontâneo das pessoas nos processos de decisões administrativas têm recebido cada vez mais atenção da literatura contemporânea em Administração Pública (RAYNER; LAWTON, WILLIAMS, 2012). Exemplo desse interesse é a abordagem do Novo Serviço Público (NSP), defendida por Denhardt e Denhardt (2000), a qual propõe a reafirmação e promoção dos valores democráticos e do interesse público, por meio de uma gestão mais participativa, exercida através do diálogo com todos os atores envolvidos na gestão pública.

Ao incorporar elementos como a participação e o diálogo, o NSP enfatiza a adoção de uma administração pública deliberativa, na qual o foco não está na eficiência instrumental, como aquela destacada na abordagem gerencial, mas sim em uma inclusão substantiva. Neste caso, não se trata apenas de melhorar os instrumentos de gestão, mas também de responder às exigências e demandas da sociedade. Entretanto, uma administração pública deliberativa requer uma nova concepção de liderança, denominada por Denhardt (2012) de “liderança compartilhada”, e por Mattos (2015) de “liderança cidadã”, capaz de se desenvolver a partir de suas habilidades relacionais e não tecnocráticas (DENHARDT, 2012).

Ao compreender a liderança no serviço público com foco em aspectos relacionais, a abordagem do NSP se aproxima do conceito de liderança defendido pela teoria LMX. Assim, buscar compreender o comportamento de cidadania organizacional tendo como referência a relação de troca líder-membro (LMX) em uma organização pública constitui uma contribuição teórica desta pesquisa. Espera-se que os resultados tragam elementos complementares para o entendimento da cidadania organizacional e da teoria LMX, e

possibilite, ainda, que se apontem implicações para a gestão de pessoas no setor público brasileiro.

Na busca desses entendimentos, esta pesquisa ficou dividida em sete seções, incluindo esta apresentação. Na seção seguinte encontra-se a justificativa e a relevância do estudo. Na terceira seção podem ser encontrados o objetivo geral e os específicos que vão guiar todo o trabalho. Em seguida, na quarta seção é apresentada uma discussão conceitual acerca, primeiramente, da administração pública no Brasil: do Patrimonialismo ao Novo Serviço Público, em seguida faz-se reflexões sobre a Gestão de Pessoas e a reforma do Estado; para depois apresentar o conceito de Cidadania Organizacional; e por fim, conceitua-se a relação Líder-Membro, por meio da Teoria *Leader Member Exchange* (LMX). A quinta seção compõe-se dos aspectos metodológicos e das ferramentas utilizadas na realização da pesquisa de campo. Na sexta seção discute-se os resultados encontrados na pesquisa, e finaliza-se o estudo com a apresentação das considerações finais na sétima seção.

1.1 JUSTIFICATIVA

Os estudos que fundamentaram a noção de cidadania organizacional tiveram início com os estudos de Barnard (1971). Para o autor, são os esforços cooperativos que permitem o funcionamento organizacional. Mais tarde, Katz e Kahn (1974) retomaram os conceitos apresentados por Barnard e destacaram sua importância para a sobrevivência das organizações. A partir daí, aumentou-se o interesse em compreender os atos de cidadania, principalmente, por causa do pressuposto de que tais comportamentos favoreciam a eficácia organizacional. Diversas pesquisas foram conduzidas, cujos resultados têm revelado que nas organizações em que o comportamento de cidadania organizacional está mais presente surgem melhores indicadores de eficácia (REGO, 1999; MACKENZIE; PODSAKOFF; PODSAKOFF, 2011).

De modo geral, os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) têm reflexos na eficácia da organização porque podem, segundo Organ (1988), aumentar a produtividade dos colegas de trabalho e dos gestores, liberar recursos para atividades mais produtivas, constituir-se em uma maneira efetiva para melhorar a coordenação das atividades entre os membros do grupo, aumentar a capacidade da organização de atrair e reter os melhores profissionais e aumentar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças ambientais. Portanto, os CCO se constituem num aliado importante para os

gestores, tendo em vista que auxiliam na busca por uma organização mais produtiva e eficaz e, ainda, podem promover a satisfação com o trabalho (ORGAN, 1988).

A comprovação de que os comportamentos de cidadania organizacional contribuem para a eficácia organizacional tem impulsionado os pesquisadores organizacionais a investigar seus antecedentes. A literatura internacional tem mostrado que a satisfação com o trabalho (BATEMAN; ORGAN, 1983; TODD; KENT, 2006), a justiça organizacional (GREENBERG, 1990; ORGAN, 1988; MOORMAN, 1991) e a relação líder-membro (DELUGA, 1994; SETTOON; BENNETT; LIDEN, 1996; KIM; TAYLOR, 2001; ILIES; NAHRGANG; MORGESON, 2007) são variáveis que podem prever o comportamento de cidadania organizacional.

Dentre os preditores dos CCO, a relação com a liderança destaca-se como um dos antecedentes mais estudados. Corroborando com esta afirmativa, Costa e Andrade (2014), em estudo que caracteriza a produção científica internacional sobre cidadania organizacional no período de 2002 a 2012, constataram que os antecedentes mais pesquisados foram: justiça organizacional, com 18,64%, e liderança, com 14,41% das publicações.

Considera-se, que a relação com a liderança assume papel determinante nos comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que os líderes podem atuar no ambiente de trabalho, modificando a estrutura das tarefas e interferindo sobre as condições nas quais as tarefas são executadas. Ainda são responsáveis por efetivar as práticas de recursos humanos da organização, de modo a propiciar melhores oportunidades para a emissão dos CCO (ORGAN, 1988).

Apesar dos vários estudos internacionais que relacionam liderança e comportamento de cidadania organizacional, no contexto nacional poucos são os estudos que abordam essa temática. Conforme apontado por Costa et al (2013) em pesquisa sobre o panorama dos estudos sobre cidadania organizacional em âmbito nacional no período de 2001 a 2012, o gerenciamento de equipes (liderança) figura como um dos antecedentes menos investigados, sendo “comprometimento organizacional” e “justiça organizacional” os temas que apareceram com maior frequência.

Por outro lado, quando se analisa de forma mais ampla a produção de estudos acadêmicos sobre o tema “Liderança”, constata-se que há uma ênfase no desenvolvimento de pesquisas no âmbito do setor privado, colocando em evidência uma carência de estudos sobre esse assunto no setor público. Em consonância com esta afirmativa, Padoveze, Ferreira e Oswaldo (2013), em estudo bibliométrico sobre liderança, realizado no período

de 2007 a 2012, constataram que dos 64 artigos publicados no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) no período analisado 37,5% representavam estudos realizados em empresas privadas e que apenas 4,7% tinham como objeto de estudo uma organização pública.

A análise dos estudos publicados revela que há uma lacuna de pesquisas acadêmicas que investiguem a influência da relação líder-membro nos comportamentos de cidadania organizacional. De fato, ao se fazer uma busca na base de dados do *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPEEL) usando os termos relação líder-membro e cidadania organizacional ou LMX e cidadania organizacional, não se encontrou nenhum artigo publicado. No entanto, considera-se que a compreensão dessa relação é relevante não somente pelo fato de explorar um antecedente do CCO, possuindo, assim, pertinência acadêmica e científica, mas também porque pode auxiliar os gestores da área de Gestão de Pessoas na escolha de políticas e práticas mais apropriadas que promovam os CCO no ambiente de trabalho (ORGAN, 1988; PODSAKOFF; MACKENZIE, 1994).

Este trabalho vem preencher essa lacuna nos estudos organizacionais brasileiros no que concerne tanto ao tema “Cidadania Organizacional” quanto ao tema “Liderança” no setor público. Esta pesquisa possui natureza qualitativa e tem como unidade de análise uma Instituição Pública situada no estado de Minas Gerais; e com o seu desenvolvimento pretende-se responder a seguinte pergunta: “Como a relação líder-membro (LMX) influencia o comportamento de cidadania organizacional?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Investigar como a relação líder-membro (LMX) influencia o comportamento de cidadania organizacional dos servidores de uma instituição federal no estado de Minas Gerais.

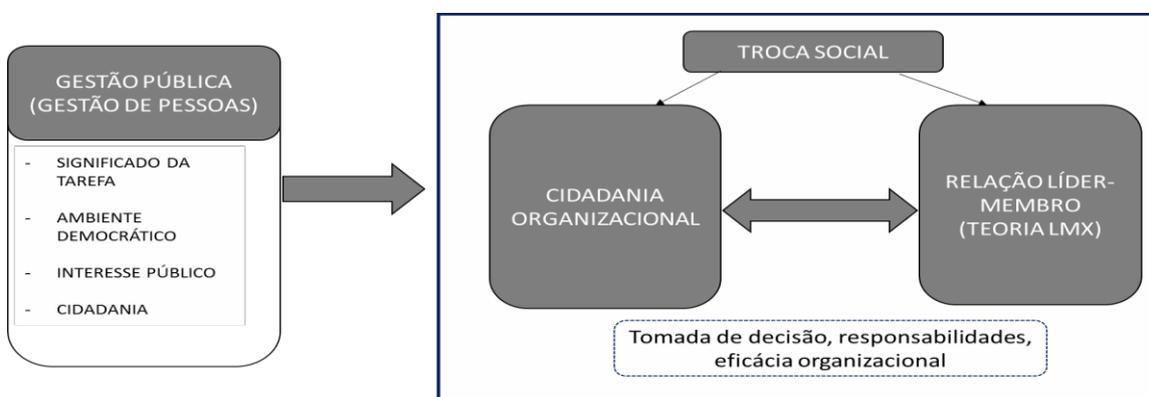
1.2.2 Objetivos específicos

- Compreender o conceito de cidadania organizacional em um contexto geral.
- Identificar os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos servidores públicos.
- Analisar as percepções dos servidores e gestores públicos quanto a ocorrência da relação líder-membro (LMX) em seu ambiente de trabalho.
- Relacionar a ocorrência da relação líder-membro (LMX) com os comportamentos de cidadania organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico tem por objetivo apresentar os resultados sobre o tema ou problema em estudo, baseado em estudos já realizados por outros autores que, além de facilitar a formulação de suposições pode embasar a interpretação dos dados coletados (VERGARA, 2000). Assim, esta seção destina-se a fundamentar o trabalho sobre o assunto proposto, oferecendo consistência à investigação e maior familiarização com o tema. Com o intuito de propiciar o entendimento do que será apresentado aqui, elaborou-se um modelo (Figura 1) que fundamenta esse estudo.

Figura 1: Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pela autora

Tendo por base a Figura 1, abordam-se nas seções seguintes os principais conceitos que embasam esta dissertação. Inicialmente, analisam-se as questões referentes à administração pública no Brasil, descrevendo os principais modelos de gestão adotados pelo setor público, com especial ênfase na abordagem do Novo Serviço Público.

Em seguida, trata-se especificamente do tema “Gestão de Pessoas” no âmbito do serviço público, por entender que a efetivação das várias reformas que ocorrem na gestão pública perpassam pela atuação dos funcionários públicos em seu ambiente de trabalho. Destaca-se neste ponto que a gestão de pessoas no setor público não deve se basear simplesmente na cópia de modelos advindos do setor privado, devendo pautar suas ações em um modelo de gestão próprio, que seja também mais cidadão.

No tópico seguinte, apresentam-se os principais estudos e pesquisas desenvolvidos pela área de Comportamento de Cidadania Organizacional cujo conceito versa sobre as atitudes proativas e espontâneas dos trabalhadores que contribuem para

uma maior eficácia organizacional. Sustenta-se que este comportamento se reveste de importância para as organizações. No entanto, torna-se ainda mais importante para aquelas que são públicas. Discute-se, ainda, sobre a importância do conceito de troca social, que se encontra imbricado nos conceitos de cidadania organizacional e da relação líder-membro.

Por fim, explicitam-se os aspectos inerentes à teoria LMX, que se apresenta como uma alternativa às teorias tradicionais sobre liderança, pois defende que uma relação líder-membro de alta qualidade pode interferir no comportamento de cidadania organizacional.

2.1 Administração Pública no Brasil: contexto de reformas e a proposta de um Novo Serviço Público

O Estado brasileiro passou por vários processos de “modernização”, sempre em busca da melhor maneira de realizar os serviços públicos. Desde os tempos de formação do governo até em épocas mais recentes, diversos modelos de gestão vem sendo utilizados com o objetivo de aperfeiçoar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações governamentais (COSTA, 2008).

A administração pública brasileira já passou por várias reformas, sendo adotado diversos modelos de gestão. Dentre aqueles que mais se destacam, citam-se o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Segundo Ferreira (1996), na administração pública patrimonialista predominavam a corrupção e o nepotismo. Neste modelo, o Estado era confundido com a própria monarquia e se caracterizava pela dificuldade de se diferenciar o interesse público do interesse privado (BRESSER-PEREIRA, 1998; FERREIRA, 1996).

A burocracia, no entanto, constituiu-se num modelo de gestão mais racional e baseado em uma autoridade legal. Em sua definição de burocracia, Weber (2000) enfatiza o uso das regras que funcionam como um estímulo para aumentar a formalidade, sendo que a finalidade disso era tornar as organizações mais competentes. Diferentemente do modelo patrimonialista, a burocracia valoriza os aspectos da impessoalidade administrativa e dá ênfase à profissionalização (FERREIRA, 1996; SECCHI, 2009).

Segundo Weber (2000, p.151):

A burocratização oferece a possibilidade ótima de colocar em prática o princípio de especialização das funções administrativas, de acordo com considerações exclusivamente objetivas.

No Estado brasileiro, a burocracia foi o modelo administrativo implementado a partir da década de 1930, ainda no governo de Getúlio Vargas. Considerada a primeira Reforma, a burocratização do Estado tinha por objetivos introduzir conceitos como a impessoalidade, a hierarquia e, em especial, a separação entre o público e o privado. Visava, ainda, dotar a administração pública de um caráter mais racional e eficiente (COSTA, 2008; FERREIRA, 1996).

Com o avanço da globalização e da competitividade mundial, o modelo burocrático passou a ser questionado, principalmente por ser considerado um sistema fechado, no qual a função de controle é a mais importante, ficando os resultados e a satisfação dos usuários relegados a segundo plano. Acrescenta-se que o governo brasileiro admitia a existência de uma crise no Estado, e postulava que para se superá-la, era preciso empenhar-se na superação do modelo burocrático, entendido como o grande problema para a modernização do Estado (BRESSER PEREIRA, 1998).

A administração gerencial foi apontada como a forma mais adequada para superar as deficiências do Estado, implementando estratégias de gestão apoiadas, principalmente, nas ideias de Osborne e Gaebler (1994) e em modelos que estavam sendo implementados em outros países. Neste modelo, a organização deixa de ser o foco, transferindo-o para os resultados, com o objetivo de dar maior satisfação ao cidadão/cliente e obter maior eficiência estatal (FERREIRA, 1996).

Segundo Bresser-Pereira (1996), a primeira tentativa real de transformar a administração pública brasileira aconteceu em 1967 com a publicação do Decreto-lei 200, cujo objetivo principal era opor-se ao modelo burocrático de gestão, por meio de uma forte descentralização administrativa e na concessão de maior autonomia às fundações, autarquias e empresas estatais. Tudo isso proporcionou mais agilidade ao Estado. No entanto, ao permitir o desvirtuamento dessa autonomia, acabou fracassando como reforma (BRESSER-PEREIRA, 1996; FERREIRA, 1996).

Em 1995, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, surgiu o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que, segundo Bresser-Pereira (1996), constituía a segunda reforma da administração pública no Brasil. Para Bresser-Pereira (1998), a reforma administrativa de 1995 teve por objetivo central passar de uma administração pública burocrática para uma gerencial. Essa transformação aconteceria à medida que as práticas antigas fossem abandonadas e outras modernas surgissem (BRESSER-PEREIRA, 1998; FERREIRA, 1996).

A reforma foi conduzida observando-se três dimensões: a institucional-legal, por meio das leis; a cultural, por intermédio da transformação da cultura burocrática em gerencial; e a de gestão, que visava colocar em prática novas ideias gerenciais. Esse novo modelo de administração pública procurou efetivar um padrão de gestão mais gerencial, buscando utilizar ferramentas provenientes do setor privado. A Nova Administração Pública tinha como objetivo construir um novo perfil de Estado, mais eficaz e prestador de serviços de melhor qualidade, e também ficou conhecida como “gerencialismo” (BRESSER-PEREIRA, 1998; FERREIRA, 1996).

Segundo Gaulejac (2007), o gerencialismo se revela como uma ideologia dotada de uma racionalidade instrumental, baseada no cálculo utilitário e determina as ações humanas com foco apenas em resultados e indicadores, o que incentiva a competição. Dessa forma, afastam-se de fundamentos como solidariedade, cooperação e bem comum, reduzindo a importância de elementos como a cidadania e a coletividade (GAULEJAC, 2007; DENHARDT, 2012).

Chanlat (2002) sustenta que, ao transpor a lógica mercantil para dentro da administração pública, perde-se características que são próprias deste setor, como por exemplo a imparcialidade e a ética do bem comum. As organizações públicas, ao utilizarem os mesmos modelos e ferramentas gerenciais presentes no setor privado, ficam dominadas por uma racionalidade do tipo instrumental, o que pode distanciar a gestão pública de sua principal característica: o interesse público (CHANLAT, 2002).

Denhardt (2012) acrescenta que quando se discute apenas a eficiência do serviço público perdem-se funções como a de comunicação e a de participação. Torna-se necessário, então, reforçar que a administração pública deve apoiar e promover o bem para todos. Dessa forma, é fundamental que se pense em questões mais amplas, como o estabelecimento de um senso maior de responsabilidade social e de ajuda mútua (CHANLAT, 2002; DENHARDT, 2012).

Como desdobramento desse entendimento, Denhardt e Denhardt (2000) propuseram o conceito do Novo Serviço Público (NSP), que está fundamentado na promoção e reafirmação dos valores da democracia, da cidadania e do interesse público. O NSP está ancorado em valores compartilhados e em interesses comuns, com base no diálogo e no engajamento dos cidadãos. Nesse contexto, o servidor público deve possuir uma liderança baseada em valores, para ajudar os cidadãos, compartilhando poder e exercendo sua função com compromisso, integridade e respeito (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

Nessa perspectiva, a administração pública precisa resgatar seus valores fundamentais, como, justiça, igualdade e cidadania. Denhardt (2012) apresenta os valores democráticos como um meio de transformar a administração pública em um Novo Serviço Público, no qual as ações administrativas da gestão pública podem ser mais efetivas e responsáveis, pois se constroem por meio de processos participativos, em que cada servidor público assume papel fundamental. Esses servidores devem ser dotados de capacidades que vão além de conhecimentos e habilidades técnicas, mas são, sobretudo, pautados por gestos de cidadania (RAMOS, 1989; DENHARDT, 2012).

Denhardt (2012) defende que as organizações públicas devem ter uma atuação mais democrática, fundamentada no entendimento, no consenso, na comunicação e no envolvimento. Essa forma de pensar sobre a atuação das organizações públicas remete ao conceito de razão comunicativa de Habermas (1991), em que há uma ênfase no caminho do diálogo entre os indivíduos. A racionalidade comunicativa habermasiana acredita no entendimento por meio da linguagem. Nesse sentido, Denhardt (2012) alerta que a administração pública precisa resgatar seu valor substantivo, por meio do diálogo, do entendimento e da recuperação de seus valores fundamentais (DENHARDT, 2012; TENÓRIO, 2008).

Diferentemente da Antiga Administração Pública (burocracia) e da Nova Gestão Pública (gerencialismo), caracterizadas pelo foco na racionalidade instrumental, o Novo Serviço Público busca o interesse público, por meio da atuação de administradores públicos a serviço da cidadania. O NSP promove uma nova compreensão sobre a gestão pública como modelo de administração pública, apontando um caminho alternativo e incentivando uma maior aproximação e cooperação entre servidores públicos e cidadãos (ANDION, 2012).

Portanto, para que se evidencie melhor as diferenças entre os modelos de gestão pública a partir dos estudos de Denhardt e Denhardt (2000), apresenta-se o Quadro 1:

Quadro 1 - Comparação entre os modelos de gestão pública

Modelos de Gestão Pública	ANTIGA ADM. PÚBLICA	NOVA GESTÃO PÚBLICA	NOVO SERVIÇO PÚBLICO
Princípios teóricos e epistemológicos	Teoria política e social intensificada por ciência social ingênua.	Teoria Econômica. Diálogo mais sofisticado, baseado na ciência social positivista.	Teoria Democrática com várias linhas, incluindo positivista, interpretativa e pensamento crítico
Racionalidade predominante e modelos de comportamento humano	Modelo de racionalidade restrito ao “homem administrativo”.	Racionalidade técnica e econômica, caracterizada pelo “homem econômico”.	Racionalidade estratégica. Múltiplos tipos de racionalidade (política, econômica e racional).
Concepção de interesse público	O interesse público é politicamente definido como o expreso nas leis.	O interesse público representa a agregação dos interesses individuais.	O interesse público é resultado de um diálogo sobre valores compartilhados.
A quem os servidores públicos respondem	Clientes e constituintes.	Consumidores.	Cidadãos.
Papel do Governo	“Remar” (estruturar e implementar políticas focando num único objetivo político pré-definido).	“Guiar” (atuando como um catalisador para liberar as forças do mercado).	“Servir” (negociar e intermediar os interesses entre cidadãos e grupos da comunidade, criando valores compartilhados).
Mecanismos de alcance dos objetivos políticos	Programas administrativos executados por meio de órgãos do governo.	Criação de mecanismos e de estruturas de para alcançar objetivos por meio da atuação de órgãos privados e organizações sem fins lucrativos.	Criação de coalizão entre órgãos públicos, privados e organizações sem fim lucrativo
Suposta estrutura organizacional	Organizações burocráticas marcadas pela autoridade topdown.	Organizações públicas descentralizadas com controle primário de determinados órgãos públicos	Estruturas colaborativas com lideranças compartilhadas interna e externamente.
Supostas bases de motivação dos servidores públicos	Pagamento e benefícios, proteções.	Espírito empreendedor, desejo ideológico de reduzir o tamanho do governo.	Serviço público, desejo de contribuir para a sociedade.

Fonte: Adaptado de Denhardt e Denhardt (2000, p. 28).

As reformas administrativas que aconteceram podem ser consideradas como tentativas de melhorar a performance das instituições públicas, principalmente no que se refere a busca pela qualidade e eficiência. Os diferentes modelos de gestão adotados

revelam uma preocupação com o avanço dos serviços públicos prestados no decorrer da história da Administração Pública. Nesse sentido, é possível perceber os esforços empreendidos para o alcance de um modelo mais participativo de gestão, por meio de uma colaboração significativa do cidadão (TENÓRIO, 2008; DENHARDT, 2012).

De acordo com essa visão, fundamentada em valores democráticos e humanistas, o cidadão é considerado protagonista e participante na tomada de decisão pública, sendo os servidores públicos os facilitadores dessa participação. Portanto, na perspectiva do NSP valores como produtividade e eficiência não devem ser deixados de lado, mas torna-se relevante inseri-los num contexto mais amplo de democracia e interesse público, que esteja baseado em valores substantivos (DENHARDT, 2012; RAMOS, 1989). Nesse novo modelo de gestão, o servidor público assume o papel de cidadão-trabalhador, sendo considerado como o cidadão que trabalha para a cidadania (SANTOS; SERVA, 2013).

Para concretizar o pensamento do Novo Serviço Público, Denhardt (2012) propõe um movimento de coprodução dos serviços públicos na organização, por meio de uma gestão compartilhada, a partir da qual os funcionários, no exercício de suas funções, possam atuar ativamente no processo de tomada de decisão. Entretanto, essa nova prática exige mudança, tanto no que tange à sua estrutura como também, e principalmente, uma mudança comportamental daqueles que compõem as organizações públicas, os servidores. Considera-se que, qualquer mudança no setor público passa primeiramente pela aprendizagem de um novo comportamento, o que implica uma atuação mais efetiva da área de gestão de pessoas.

2.2 Gestão de Pessoas no Setor Público, Reforma Gerencial e Cidadania Organizacional

A Gestão de Pessoas nas organizações públicas se modificou muito nos últimos anos. Conforme Camargo (2011), essas mudanças transformaram os processos e as ferramentas de trabalho, a organização, composição e capacitação dos quadros de servidores e, ainda, a forma como organização se relaciona com a sociedade.

A alteração mais contundente no modelo de gestão de pessoas do setor público brasileiro aconteceu com a “Reforma Gerencial” em 1995, por meio do Plano Diretor da Reforma do Estado, implementado durante o Governo Fernando Henrique Cardoso. As principais mudanças foram: flexibilização do Regime Jurídico Único da função pública e

possibilidade de demitir servidores que tivessem um desempenho insuficiente (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Estudo realizado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento dos Estados (OCDE), em 2009, constatou que no serviço público brasileiro alguns valores, como, mérito, continuidade e probidade, haviam se consolidado. No entanto, este mesmo estudo apontou que havia a necessidade de realização de planejamento para obter uma transformação estratégica no longo prazo, objetivando a modernização do sistema de gestão de pessoas. Dentre as iniciativas elencadas no estudo constam: foco no planejamento estratégico, maior eficiência na alocação dos recursos, racionalização na estrutura de remuneração e ênfase na gestão por competências, entre outras.

Diante desse cenário de modernização da administração pública, a profissionalização dos servidores adquiriu elevada importância, por ser considerada como recurso estratégico e, ainda, por permitir requalificar e capacitar os servidores públicos para o exercício de sua função (PINTO; SANTOS, 2010).

Os investimentos em capacitação dos servidores são considerados importantes porque podem inclusive beneficiar o próprio Estado, bem como são também determinantes para o desenvolvimento das organizações. Dentro dessa perspectiva, como o serviço público tem por objetivo atender o interesse da sociedade, e sendo por meio dele que o Estado adquire legitimidade, toda ação que incentive à capacitação dos servidores tem também relevância social (LACERDA, 2013).

A Política Nacional de Recursos Humanos visava dotar o Estado de um quadro de pessoal com capacitação suficiente para o desempenho de novas funções, ficando constituída pelas seguintes ações: revisão da política de remuneração dos servidores; realização periódica de concursos públicos; reorganização das carreiras e cargos; implantação da avaliação de desempenho para incentivo e diagnóstico de necessidades de capacitação (BRASIL, 1998).

Seguindo nesse entendimento, em 25/07/2006 foi publicada a Portaria 208 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, regulamentando o Decreto 5707/06, estabelecendo a Política Nacional de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006). Essa política estava fundamentada nos conceitos da administração pública gerencial, tendo como principal propósito tornar os servidores mais capacitados para formular, implementar e avaliar as políticas públicas (MAGALHÃES; OLIVEIRA; CUNHA; LIMA; CAMPOS, 2010).

O Decreto 5707/06 tinha como base de sustentação o tripé: gestão por competência, democratização das relações de trabalho e qualificação das equipes de trabalho. Entretanto, na prática, o que se buscou foram apenas a melhoria da eficiência, da eficácia e da qualidade das equipes e dos serviços prestados ao cidadão (LACERDA, 2013).

De modo geral, essa política trouxe como principal inovação o tema “Gestão por competências”. Entretanto, sua aplicação no serviço público passou por severas críticas, especialmente por ter sido utilizada nos mesmos moldes daquela utilizada no setor privado. Nesse sentido, Carbone (2000) argumenta que a introdução de novos modelos de gestão no serviço público deve levar em consideração a cultura própria das organizações públicas, como por exemplo: relações trabalhistas, admissão por concurso público, estágio probatório e estabilidade do servidor público, pois são muito diferentes daquilo que acontece no setor privado (MAGALHÃES et al., 2010).

Siqueira e Mendes (2009) também alertam para a necessidade de se desenvolver modelos próprios para a gestão de pessoas do setor público, e consideram que esse modelo deve coadunar com a realidade e a cultura organizacional deste setor. Efetivamente, no âmbito micro-organizacional, tal modelo deve resultar em mudanças nos processos de trabalho, na atitude e comportamento dos servidores. Os autores sugerem que essas mudanças apenas irão acontecer mediante a construção de um espaço público da fala, a partir do qual as mudanças organizacionais aconteceriam de maneira coletiva, por meio da participação dos servidores no gerenciamento de suas próprias atividades (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

A criação de um espaço público da fala enfatiza a utilização da linguagem como elemento capaz de proporcionar a externalização da vivência do trabalho, levando ao estabelecimento de um clima de confiança, transparência e cooperação. Esses valores promovem no sujeito o resgate do sentido do seu trabalho, proporcionando maior motivação e impulsionando-o para comportamentos que vão além do que está prescrito em suas rotinas de trabalho, como os de cidadania organizacional (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Nesse sentido, Siqueira e Mendes (2009, p. 248) propõem que “a gestão de pessoas no setor público deve desenvolver um modelo próprio, eficiente, eficaz e cidadão”. Na visão dos autores, não é preciso deixar de ser eficiente e eficaz, porém um novo modelo deve proporcionar o exercício do diálogo e da cooperação no ambiente de trabalho do

serviço público, o qual deve ser um modelo cidadão, que privilegie a participação e o conhecimento coletivo (FISCHER, 2002; SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Segundo Fischer (2002), o maior desafio para a gestão de pessoas na atualidade consiste em desenvolver uma cultura de cidadania organizacional, tornando relevante incentivar as práticas que promovam este comportamento dos funcionários. Para Rayner, Lawton e Williams (2012), tal comportamento é ainda mais significativo nas organizações públicas, pois garante o *ethos* do serviço público. Os autores esclarecem que esse *ethos* refere-se às crenças e aos valores próprios do serviço público e que quando estão embasados em comportamentos de cidadania organizacional melhoram a relação entre servidores e cidadãos.

2.3 Comportamento de Cidadania Organizacional

O comportamento de cidadania organizacional (CCO) relaciona-se com comportamentos cooperativos e espontâneos dos funcionários, com o intuito de contribuir para a eficácia organizacional. Esse comportamento para além dos requisitos formais dos contratos de trabalho tem sido objeto de estudo de muitos pesquisadores (KATZ; KAHN, 1974; ORGAN, 1988; PODSAKOFF et al, 2000; SIQUEIRA, 2003; PORTO; TAMAYO, 2003). Nesta seção, busca-se apresentar o comportamento de cidadania organizacional a partir dos seguintes itens: Diferenciando Cidadania e Comportamento de Cidadania Organizacional; Dimensionalidade; Antecedentes e Consequentes; e CCO, Troca Social e LMX.

2.3.1 A Cidadania e Comportamento de Cidadania Organizacional

A cidadania determina o elo principal entre o Estado e o cidadão, constituindo-se no mais nobre estatuto atribuído aos membros de qualquer sociedade. Em decorrência dela, todos os membros são iguais entre si, possuindo, assim, os mesmos direitos e deveres. O conceito de cidadania proposto por Gadotti (2000, p. 290), concebe o termo cidadania como composto por direitos civis, sociais e políticos, sendo definida assim:

A consciência de direitos e deveres e exercício da democracia: direitos civis, como segurança e locomoção; direitos sociais, como trabalho, salário justo, saúde, educação, habitação, etc; direitos políticos, como liberdade de expressão, de voto, de participação em partidos políticos e sindicatos.

O conceito defendido por Gadotti (2000) reforça a compreensão da cidadania como um estatuto legal. No entanto, segundo Isin e Turner (2002), a cidadania vai além disso, por envolver também as práticas que formam os cidadãos. Neste caso, a cidadania é entendida por meio dos “atos de cidadania”, que são as ações capazes de transformar os modos e as formas de atuar politicamente, colocando o cidadão como agente ativo, capaz de requerer seus direitos e de assumir responsabilidades.

A compreensão da cidadania por meio dos atos de cidadania coloca em evidência outra definição proposta por Janoski (1998, p. 09), na qual “a cidadania é uma adesão passiva e ativa dos indivíduos do Estado-nação com certos direitos e obrigações universais a um determinado nível de igualdade”. Neste conceito, a cidadania é composta por duas dimensões, uma estática e outra dinâmica. A dimensão estática, ou de estatuto, é reconhecida no pertencimento do indivíduo a uma comunidade, que lhe atribui um conjunto de direitos e deveres. Já a dimensão dinâmica, ou de processos, a cidadania é traduzida num processo de construção social.

Isin e Turner (2002) corroboram com tal entendimento ao afirmarem que nas últimas décadas a pós-modernização e a globalização impuseram nova ordem à sociedade, o que refletiu numa forma mais ampliada para se entender o conceito de cidadania. Segundo os autores, atualmente, além dos aspectos legais da cidadania, é preciso incluir em sua definição o processo social, pois é a partir dele que os indivíduos e os grupos sociais engajam-se na reivindicação e ampliação de seus direitos (GOMES; BASTOS; MENDONÇA FILHO; MENEZES, 2014).

Assim, o conceito de cidadania passou a ser utilizado para se compreender determinados tipos de comportamentos emitidos em certos ambientes, como em associações e grupos de trabalho. Dessa forma, o conceito de cidadania tem sido utilizado para aprofundar o entendimento das relações de trabalho que se estabelecem nas instituições e organizações sociais (GOMES et al., 2014; MATTOS, 2015).

No contexto organizacional, o termo cidadania foi inserido de forma similar ao tipo de relação que o cidadão civil mantém com o Estado. Neste caso, o Estado é representado pela organização (empresa) e o indivíduo, ao reconhecer que as normas

organizacionais são legítimas, emite comportamentos denominados “Cidadania Organizacional” (GOMES et al., 2014).

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

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

A definição mais usual de cidadania organizacional é a que foi apresentada por Organ (1988, p. 4), que a conceitua como “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formal, e que no conjunto promovem o funcionamento eficaz da organização”. Esta definição também é corroborada por outros autores, por exemplo, Porto e Tamayo (2003), que definem cidadania organizacional como atos realizados pelos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional (KATZ; KAHN, 1974; ORGAN, 1988).

Entretanto, estes gestos não encontram retribuição formal pelo sistema de recompensas da organização. Para os autores, o que determina esse tipo de comportamento é o fato de serem espontâneos, discricionários. A atitude espontânea é característica que diferencia esse conceito no mundo do trabalho, representando uma forma consciente de exercício da cidadania, que tem impacto na vida das pessoas e ainda no ambiente organizacional (PORTO; TAMAYO, 2003).

Uma maneira de se compreender os comportamentos de cidadania organizacional é estudar as suas dimensões constituintes. Revisão de literatura feita por Podsakoff et al (2000) apontou mais de trinta formas diferentes de comportamentos de cidadania

organizacional, observando-se uma sobreposição conceitual entre eles, a qual reflete numa falta de consenso da literatura quanto ao seu dimensionamento.

2.3.2 Dimensionalidade

Katz e Kahn (1974) ensinam que o comportamento de cidadania é composto por cinco dimensões: cooperação, proteção ao sistema, sugestões criativas para a melhoria organizacional, autotreinamento e criação de clima favorável à organização no ambiente externo. A primeira dimensão é a cooperação com os colegas, pois considera-se que a atividade organizacional deve ser intrinsecamente cooperativa e inter-relacionada. Nesse sentido, Barnard (1971) enfatiza que uma organização apenas sobrevive se tiver a cooperação das pessoas que a compõem. Para o autor, os líderes assumem um papel preponderante na cooperação, pois têm o poder de inspirar a compreensão dos objetivos e a satisfação dos indivíduos (BARNARD, 1971; KATZ; KAHN, 1974).

Para Bruni (2005), a cooperação é uma ação social, que pode ser compreendida em dois sentidos: racional, visto como uma ação desenvolvida pelos sujeitos, por meio de uma melhor divisão do trabalho; e espontâneo, por meio de uma ação inerente aos grupos de trabalho derivada de suas tradições, tendo como fundamento a reciprocidade mútua. Como exemplo deste tipo de ação tem-se o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre indivíduos, que, segundo Tonet e Paz (2006), está fortemente associada a ambientes organizacionais cooperativos e de confiança mútua.

A segunda dimensão compreende as ações protetoras ao sistema, e se caracteriza por atitudes dos trabalhadores que preservam o ambiente organizacional em todas as suas áreas, incluindo a estrutura física, os equipamentos, as tecnologias, os processos, os produtos e os serviços. No entendimento de Katz e Kahn (1974), não existe nada na prescrição de papel do funcionário que especifique que ele tem a função de salvar a vida organizacional e tudo que pertence ao sistema. Dessa forma esse comportamento tem relevância preponderante na eficácia organizacional. Ressalta-se, também, que ele se expressa também numa dimensão humana, por meio do cuidado e zelo de uns com os outros no ambiente laboral (KATZ; KAHN, 1974).

A apresentação de sugestões criativas para a melhoria organizacional, constitui a terceira dimensão. Este conceito revela a importância para o trabalhador de conquistar um espaço no ambiente de trabalho que lhe proporcione a oportunidade de expressar seus pensamentos e ideias inovadoras. Nesta perspectiva, é relevante refletir sobre o papel dos

gestores ou líderes como agentes facilitadores da participação dos trabalhadores no contexto laboral, principalmente incentivando a criação de espaços de diálogo e de oferecimento de sugestões que melhorem o clima organizacional (KATZ; KAHN, 1974).

O autotreinamento constitui a quarta dimensão dos comportamentos de cidadania organizacional, e com ele o trabalhador visa a buscar conhecimento para assumir maiores responsabilidades em sua organização, o que inclui atividades autoeducativas, com a finalidade de desempenhar melhor sua tarefa. A quinta dimensão é a criação de clima favorável à organização no ambiente externo, nesse caso, considera-se que os trabalhadores podem contribuir para transmitir uma imagem positiva da organização à comunidade e aos seus familiares e amigos, por meio da demonstração dos aspectos qualitativos de se trabalhar naquela empresa (KATZ; KAHN, 1974).

Segundo Iabesck (1999), a imagem organizacional está associada à questão da identidade entre a instituição e o sujeito. Ou seja, quanto maior sua identificação maior a possibilidade de divulgar a organização. De maneira complementar, Eisenberger, Fasolo e Davis-Lamastro (1990) afirmam que a identificação do sujeito com a organização está relacionada com uma maior percepção de suporte organizacional. Nesse caso, existe a crença de que a organização cumpre com suas obrigações e valoriza as contribuições que o funcionário oferece ao sistema empregador. Há, ainda, na opinião de Schneider, Ehrhart e Macey (2013), o entendimento de que a imagem organizacional está associada ao clima organizacional percebido pelos funcionários.

Além das dimensões apresentadas por Katz e Kahn (1974), a literatura sugere outras. Inicialmente, Smith et al. (1983) apresentaram duas dimensões: *altruísmo e conformidade geral*, que posteriormente foram complementadas por Organ (1988) com outras três: *desportivismo, cortesia e virtude cívica*. Williams e Anderson (1991) apresentaram uma proposta contendo duas dimensões, os CCO dirigidos para os indivíduos (CCO-I) e os CCO dirigidos à organização (CCO-O). Por outro lado, nos estudos de Rego (1999) são apontadas outras dimensões: *harmonia interpessoal, conscienciosidade, espírito de iniciativa e identificação com a organização*.

Devido ao grande número de dimensões encontradas na literatura, Podsakoff et al. (2000) apresentaram uma definição em que identificam sete dimensões comuns à maioria dos estudos: comportamento de ajuda, esportividade, lealdade organizacional, conformidade organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento. O comportamento de ajuda compreende os atos de voluntariar-se para ajudar os outros em suas atividades, enfatizando atitudes proativas e de cooperação

no ambiente de trabalho, visando facilitar a execução dos processos laborais e contribuir com a eficácia organizacional.

A esportividade, constitui-se numa disposição em aceitar inconveniências do trabalho sem reclamar, com base em uma atitude positiva, como por exemplo, não se ofender quando os outros não seguem suas sugestões e estar disponível para sacrificar interesses pessoais em prol do bem comum. A dimensão lealdade organizacional diz respeito a atitude de proteção de seus recursos, apoio e defesa de seus objetivos, incluindo, ainda, a promoção da organização no ambiente externo e sua defesa perante ameaças.

A conformidade organizacional compreende a internalização dos procedimentos e regulamentos organizacionais, principalmente se os funcionários executam essas normas mesmo quando não estão sendo observados. A dimensão de autodesenvolvimento inclui atos voluntários de desenvolvimento profissional orientados para ampliar seus conhecimentos e capacidades para o trabalho. Constitui-se da participação em cursos de treinamento, formação e aprendizagem, que objetivam contribuir com o seu desempenho individual.

A virtude cívica representa a atitude do indivíduo de se interessar pela organização como um todo e defender seus objetivos, por meio de uma participação ativa na administração da organização e no monitoramento do ambiente, com o intuito de detectar ameaças e oportunidades. A última dimensão, segundo Podsakoff et al. (2000), é a iniciativa individual, que inclui atos voluntários de criatividade e empenho, visando melhorar o desempenho organizacional. Este comportamento é definido como de cidadania organizacional quando ultrapassa o nível de desempenho esperado para função.

De acordo com Podsakoff et al. (2000), quase todas as pesquisas sobre cidadania organizacional foram influenciadas pelos estudos de Katz e Kahn (1974). Por isso, as dimensões identificadas concorrem para o comportamento inovador e espontâneo defendido pelos autores, incluindo: cooperar com os outros; oferecer ideias construtivas; proteger a organização; conservar uma atitude favorável à organização; e autotreinamento.

Ao observarem que as dimensões encontradas na literatura convergiam de alguma forma com as dimensões propostas por Katz e Kahn (1974), Podsakoff et al. (2000) propuseram o seguinte: a cooperação com os outros está presente nas dimensões comportamento de ajuda e esportividade; proteção à organização aparece nas dimensões virtude cívica e lealdade organizacional; oferecer ideias construtivas é identificada na dimensão iniciativa individual; o autotreinamento na dimensão autodesenvolvimento; e

conservar atitudes favoráveis à organização está manifesta nas dimensões lealdade organizacional e esportividade. Portanto, a composição de quase todas as dimensões encontradas na literatura possui fundamento na definição de cidadania proposta inicialmente por Katz e Kahn (1974).

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

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

2.3.3 Antecedentes e Consequentes

A revisão de literatura promovida por Podsakoff et al. (2000) concluiu que a maioria dos estudos sobre CCO centra-se em seus antecedentes. A escolha por entender como os antecedentes influenciam o CCO reside no pressuposto de que, se, de fato os CCO contribuem para a eficácia organizacional, torna-se relevante compreender as razões que levam as pessoas a adotarem este tipo de comportamento.

Diante da quantidade de antecedentes presentes na literatura, os autores agruparam aqueles que possuem uma relação mais forte com os CCO: características pessoais, características da tarefa, características organizacionais e comportamento do líder (PODSAKOFF et al, 2000; REGO, 2002).

O Quadro 2 sintetiza os principais antecedentes identificados por REGO (2002):

Quadro 2 - Principais categorias de antecedentes dos CCO

CATEGORIA	VARIÁVEL
Atitudes dos empregados	Satisfação, justiça, comprometimento, confiança no líder
Percepção de papel	Ambiguidade de papel, conflito de papel
Competências e aptidões	Competência, experiência, formação, orientação profissional, necessidade de independência, indiferença perante recompensas
Características da tarefa	Feedback da tarefa, rotinização da tarefa, tarefa intrinsecamente motivada
Características organizacionais	Inflexibilidade organizacional, coesão do grupo, distância espacial do líder, apoio organizacional percebido
Comportamentos da liderança	Articulação de uma visão, modelo de comportamento apropriado, fomento da aceitação dos objetivos do grupo, expectativas de elevado desempenho, estimulação intelectual, comportamento de recompensas, comportamento de punição, clarificação de papéis, liderança apoiadora, Troca líder-membro

Fonte: Rego (2002, p. 55)

Os fatores atitudinais e de personalidade têm merecido maior atenção dos pesquisadores, especialmente satisfação, percepção de justiça e comprometimento organizacional. Organ (1988) sugere que as atitudes relacionadas com o trabalho são as que mais influenciam os CCO, quando comparadas com outras medidas de desempenho, como as relacionadas com a produtividade.

Embora, mantenham uma relação muito acentuada com a emissão dos CCO, as características da tarefa têm sido estudadas de forma muito tímida. No que tange a relação com a liderança, pesquisas têm apontado que a confiança no líder aparece como um importante preditor dos CCO (PODSAKOFF et al., 2000; DELUGA, 1994).

Comparativamente com os antecedentes do CCO, os consequentes tem recebido pouca atenção da literatura. No entanto, existem evidências empíricas que levam à conclusão de que os CCO têm impacto significativo nas decisões organizacionais (PODSAKOFF; MACKENZIE, 1994). Em estudo realizado na área de vendas, Podsakoff e Mackenzie (1994) concluíram que os gestores consideravam os CCO como “coisas extras” que os funcionários faziam para além das suas obrigações, para melhorar a eficácia das empresas e como tal, eram valorizados nas circunstâncias de tomada de decisão.

Em outro estudo, Rego (1999) também encontrou evidências que sustentam as conclusões encontradas por Podsakoff e Mackenzie (1994). Em sua pesquisa, solicitou

aos gestores que descrevessem os CCO dos membros de sua equipe e que os valorassem em nível global de desempenho. Os resultados apontaram que as avaliações tidas como mais positivas foram atribuídas aos indivíduos com valores mais elevados de CCO. Os resultados encontrados por Rego (1999) e Podsakoff e Mackenzie (1994) indicam que os gestores levam em conta na tomada de decisão organizacional, especificamente nas avaliações de desempenho, recompensas e promoções, não somente o desempenho na tarefa, mas também os CCO.

Além de contribuir para a tomada de decisão dos gestores, os CCO também contribuem para a eficácia organizacional. Em primeiro lugar, porque os CCO permitem aumentar a produtividade dos colegas e dos próprios gestores. Estudos como os desenvolvidos por Podsakoff e Mackenzie (1994) sugerem que os CCO estão relacionados positivamente com a quantidade e a qualidade do desempenho do grupo, bem como com o próprio desempenho organizacional. Em segundo lugar, porque se relacionam com a liberação de recursos para a execução de atividades mais produtivas. Nesse caso, é a cooperação com os colegas que permite aos gestores ficarem mais liberados para desempenhar funções mais produtivas (PODSAKOFF; MACKENZIE, 1994).

Apesar da ênfase nas consequências positivas do CCO, alguns estudos têm chamado a atenção para as consequências negativas do comportamento de cidadania organizacional. Os de Bolino e Turnley (2005), por exemplo, mostraram que indivíduos que apresentavam altos índices de iniciativa individual tinham propensão ao estresse, conflito trabalho família e sobrecarga de trabalho, reforçando a importância de se analisar o comportamento organizacional sob vários aspectos (BOLINO; TURNLEY, 2005).

De maneira geral, ao investigar os motivos pelos quais um empregado apresenta ou não os gestos de cidadania organizacional, os pesquisadores buscam inspiração na literatura organizacional que compreende as relações de trabalho sob um enfoque da troca social, reforçando a dimensão social deste comportamento organizacional (SIQUEIRA, 2003).

2.3.4 CCO, Troca Social e Relação Líder-Membro

O comportamento de cidadania organizacional pode ser compreendido por meio de sua dimensão social. Os pesquisadores dessa área acreditam que a dimensão social pode ampliar a visão do homem sobre as relações de trabalho, uma vez que a análise deste

tipo de comportamento no ambiente organizacional leva à constatação de que a natureza humana não se restringe apenas a responder as recompensas materiais oferecidas pela organização, mas é preciso levar em consideração também a propensão humana para cooperar com os objetivos ou metas propostas, capaz de ultrapassar os limites do dever e de romper a barreira do prescrito (SIQUEIRA, 2003).

Ao considerar a dimensão social, Siqueira (2003, p. 166) apresenta um conceito mais ampliado sobre a cidadania organizacional, que norteia esta pesquisa, configurando-a como:

[...] atos de troca social, oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores às organizações. Eles constituem gestos de colaboração espontânea que, isentos de prescrições legais ou contratuais, permitem, dentro de uma relação social com a organização, iniciar uma permuta de atos extra papéis funcionais por possíveis ou futuras retribuições sociais, materiais ou econômica.

O conceito proposto pela autora interfere na forma como se compreende a cidadania organizacional. Primeiramente, reafirma-se o entendimento de que estes gestos constituem atos eminentemente espontâneos (voluntários) dos trabalhadores e que são capazes de beneficiar a organização, podendo ou não serem retribuídos. Em um segundo momento, no entanto, percebe-se que sua maior contribuição em relação às outras definições sobre o tema está na inserção do aspecto relacional dos atos de cooperação oferecidos pelo trabalhador (SIQUEIRA, 2003).

Concebida de forma mais ampla que as demais, a definição de cidadania apresentado por Siqueira (2003) está baseado no conceito de troca social que ocorre entre trabalhadores e organização, a partir da qual emergem atitudes de cooperação e interação, em uma perspectiva de permuta social, em que se emitem atos de colaboração em troca de maior reconhecimento institucional. Nessa relação de troca, há, de um lado a expectativa dos trabalhadores de ter suas necessidades materiais e sociais atendidas e, por outro, a organização também espera que seu capital humano esteja motivado e envolvido no alcance das metas organizacionais (SIQUEIRA, 2003).

Para se entender o conceito desenvolvido por Siqueira (2003), é preciso, primeiro, compreender a Teoria da Troca Social, proposto por Blau (1964), em que as relações sociais e interpessoais são explicadas como um produto de trocas, sejam elas econômicas ou sociais. Importante salientar que, mesmo que a troca entre empregados e organizações inicialmente possua características econômicas (remuneração), com o passar do tempo e de acordo com a interação entre as pessoas, as trocas sociais acontecem (GOMES et al., 2014; SIQUEIRA, 2003).

As trocas sociais entre empregado e organização são o fundamento para a emissão de comportamentos de cidadania organizacional. De acordo com Siqueira (2003), elas têm início com a formação das cognições (percepção de suporte organizacional, reciprocidade). Em seguida, vêm os afetos (satisfação no trabalho, comprometimento afetivo), que favorecem a emissão dos comportamentos de cidadania organizacional. Para melhor entender os comportamentos de cidadania organizacional, Siqueira (2003) desenvolveu o modelo pós-cognitivo abaixo (Figura 2):

Figura 2 – Modelo Pós-Cognitivo para Cidadania Organizacional



Fonte: Siqueira (2003, p. 168)

Este modelo, mostra que primeiro, os empregados devem perceber que a organização se compromete com eles, para que, em seguida, estes se comprometam com a organização e, a partir daí forneçam determinados gestos de cidadania organizacional. Quando o indivíduo percebe que a organização cumpre suas obrigações, oferecendo tratamento justo e com equidade, ele passa a retribuir com contribuições além do previsto no contrato de trabalho (SIQUEIRA, 2003).

Com base nas relações de troca social no ambiente de trabalho, que se baseiam na confiança e no sentido de objetivo comuns de criar um sentimento de identificação com os objetivos e valores organizacionais e do empoderamento dos trabalhadores, criam-se as condições para que os indivíduos adotem os CCO. E, na opinião de Morrison (1994), quando os CCO estão presentes, estimulados por meio de práticas de gestão de pessoas, há uma melhora na qualidade dos serviços prestados.

Segundo, Seers, Petty e Cashman (1995), as trocas sociais desenvolvidas no ambiente de trabalho podem ser divididas em três tipos: relação empregado-organização, que compreende a relação entre trabalhador e organização; relação empregado-equipe, entendida como aquela que envolve o trabalhador e seus pares; e relação empregado-líder,

é a relação que se estabelece entre o trabalhador e o seu gestor. Os autores entendem que essas relações de troca estão baseadas na reciprocidade, determinando os comportamentos positivos dos empregados no trabalho, como os comportamentos de cidadania organizacional.

Em especial, para os propósitos deste trabalho, será enfocada a relação de troca social empregado-líder como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional. Dessa maneira, na seção seguinte explicam-se melhor os conceitos que envolvem essa relação, tendo por referência a Teoria *Leader Member Exchange* (LMX).

2.4 Liderança e Teoria LMX

Os estudos sobre liderança, em geral, têm como foco principal o entendimento do fenômeno por meio da caracterização do líder e do modo como essas características se efetivam nas diferentes situações de trabalho. Devido ao grande número de pesquisas nessa área, várias teorias e abordagens foram surgindo, com o objetivo de melhor compreender o assunto, no que diz respeito tanto à caracterização do líder como à compreensão da relação entre líderes e membros no ambiente laboral. Nesta perspectiva, serão apresentados nesta seção os conceitos mais relevantes sobre liderança. Em seguida discute-se a liderança sob a perspectiva da Teoria *Leader Member Exchange* (LMX) e como essa teoria se associa ao conceito de cidadania organizacional.

2.4.1 Liderança: conceitos e presença dos liderados em cada abordagem

Estudos desenvolvidos no campo da gestão e do comportamento organizacional têm dado destaque, ao longo de algumas décadas, à compreensão dos processos de liderança (YUKL, 2002). Segundo o autor, a liderança deve ser compreendida como um processo de influência sobre as atividades exercidas em todo o ambiente organizacional, especialmente para se atingir os objetivos e metas estabelecidas. Nesse sentido, Katz e Kahn (1974) também argumentam que a liderança constitui-se num processo incremental para o cumprimento das diretrizes organizacionais (KATZ; KAHN, 1974; YUKL, 2002).

Outros autores salientam que, mais que uma influência mecânica e incremental a liderança passa por uma influência interpessoal, enfatizando seu sentido coletivo, pois compreende-se aqui a liderança não apenas focada no cargo do líder, mas principalmente

como um esforço e cooperação de outras pessoas (BASS, 1990; BERGAMINI, 1994). A liderança vista sob esse aspecto liga-se a um fenômeno grupal, em que se envolvem duas ou mais pessoas, tendo em vista que não é possível a ocorrência da liderança como algo isolado, pois para existir um líder é preciso também que se tenha pelo menos um liderado (DORFFMAN, 1996).

Algumas abordagens e teorias sobre liderança têm sido discutidas no meio acadêmico, como as abordagens da Personalidade, Comportamental, Situacional ou Contingencial, e da Nova Liderança. A abordagem da Personalidade caracteriza-se pela ideia de um líder nato, aquele que nasce vocacionado ao posto de liderança, não havendo a possibilidade de desenvolvimento de um líder (SADLER, 2003). Dentro dessa abordagem destacam-se duas teorias: a do grande homem e a dos traços. Segundo Carvalho Neto et al. (2012), em ambas percebe-se o liderado apenas como aquele que segue o seu líder, não possuindo qualquer atuação relevante.

A abordagem comportamental surgiu em razão das críticas à abordagem da personalidade (BLAKE; MOUNTON, 1978; BERGAMINI, 1994), principalmente devido à dificuldade em se desenvolver de um líder, o que acabou contribuindo com a noção de que há, sim, a possibilidade de desenvolvimento de um líder, portanto, a liderança pode ser aprendida, desenvolvida e, até mesmo, modificada (BLAKE; MOUNTON, 1978; CARVALHO NETO et al., 2012). Nesse momento, torna-se proeminente a figura do liderado como aquele que pode ser influenciado pelo líder. No entanto, Stoner (1985) vem esclarecer que o objetivo nesse caso era somente aumentar o controle que o líder exerce sobre o liderado, tendo o liderado apenas um papel secundário no processo de liderança.

Esta abordagem teve repercussão positiva, pois propiciou o desenvolvimento de vários programas de treinamento e desenvolvimento organizacional (SANTANA; CAMPOS; VAZ, 2012). Entretanto, Fiedler (1981), um dos principais críticos desta abordagem, afirma que individualmente ela não era capaz de tornar o sujeito um líder eficaz, pois o comportamento do líder pode variar de acordo com a situação (ambiente organizacional) ou contingência (ambiente externo), o que influenciou o surgimento da abordagem situacional, ou contingencial, que compreende o ambiente interno e externo da organização como determinantes para o comportamento do líder.

De acordo com Fiedler (1981), os estilos comportamentais do líder não servem para todas as situações, sendo, portanto, necessário adaptar o líder à situação ou a situação ao líder. Nesse sentido, esta abordagem entende que um líder eficaz é aquele que consegue

diagnosticar o ambiente, identificar as reais necessidades e adaptar suas habilidades a essa dinâmica (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Os estilos de liderança presentes na abordagem comportamental também aparecem aqui, porém podem variar de acordo com a situação (FIEDLER, 1981; HERSEY; BLANCHARD, 1986). A relação do líder com o liderado aparece a partir da contingência, ou situação, mais uma vez, o liderado ocupa um papel de coadjuvante na teoria (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1990).

A abordagem mais recente é a da Nova Liderança, sendo, no entanto, considerada como muito fragmentada, pois constitui-se de várias teorias como: liderança autêntica, liderança servidora, liderança carismática, *Leader Member Exchange* (LMX), liderança transacional e liderança transformacional. Enfatiza-se aqui a ideia da liderança como um fenômeno de duplo sentido, especialmente nas teorias transacional, transformacional e LMX, em que se destaca a relação do líder com seu liderado. Apesar de, tanto a teoria transacional como a transformacional reconhecerem a importância do liderado, há poucos estudos que se baseiam na percepção do liderado.

Portanto, nas teorias transacional e transformacional há uma forte presença do liderado, entretanto, ele não aparece como sujeito de maneira efetiva no desenvolvimento das pesquisas. Nesse sentido, a teoria LMX vem se destacando das demais, pois tem seu foco na relação entre líder e liderado, e aqui ambos estão presentes tanto na teoria quanto no objeto de estudo. A teoria LMX se preocupa com a interação entre o líder e cada um de seus liderados, objetivando o atingimento dos resultados organizacionais.

2.4.2 Teoria LMX

Esta teoria foi desenvolvida por Dansereau, Cashman e Graen (1973) quando descreveram o processo de *Vertical Dyad Linkage* – relação diática vertical (VDL). O estudo da liderança em nível diático, como o que se realiza na teoria LMX, coloca como foco a relação entre duas pessoas no caso, o líder e o liderado ou membro. Trata-se, então, de uma influência mútua. Ou seja, o líder influencia o membro, assim como o membro influencia o líder. No entendimento de Yulk (2002), a chave para se compreender tal relação é considerar o desenvolvimento de uma relação de cooperação e de confiança, o que se reflete em maior motivação e comprometimento do membro (YAMMATINO; DANSEREAU; KENNEDY, 2001; YULK, 2002; AMARAL, 2007).

A teoria LMX – *Leader Member Exchange* (SEERS; PETTY; CASHMAN, 1995; SPARROWE; LIDEN, 1997; LIDEN; MASLYN, 1998), ao contrário das teorias tradicionais, que buscam explicar a liderança por meio das características pessoais do líder, das situações, ou de ambas, é a única das abordagens sobre liderança que adota a relação diádica como nível de análise (AMARAL, 2007). Desse modo, o foco não está no líder ou no modo como a atuação do líder pode interferir no desempenho de seus subordinados, mas sim no modo como as trocas sociais entre líderes e membros influenciam a relação de díade (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

As trocas sociais realizadas entre líderes e membros têm a finalidade de atender a interesses mútuos, envolvendo comportamento, atitude, satisfação, autoavaliação e avaliação da outra pessoa. Segundo Dansereau et al. (1973), nessa relação de troca o líder delega poder ao membro por meio de informações, o que facilita o desenvolvimento profissional deste. Conseqüentemente, ele sente que tem maiores responsabilidades, assume obrigações e compromete-se mais com o trabalho (DANSEREAU et al, 1973).

A LMX sustenta que os líderes desenvolvem relações diferentes com cada membro do grupo, por meio de uma série de trocas durante a relação de trabalho, as quais variam entre aquelas que estão relacionadas somente com o que está prescrito no contrato de trabalho, chamadas nesse caso de “LMX de baixa qualidade” e, ainda, podem-se estabelecer trocas que sejam caracterizadas pela confiança mútua, respeito e influência recíproca, chamadas de “LMX de alta qualidade” (LIDEN; MASLYN, 1998).

Na LMX de alta qualidade a liderança está baseada na parceria, o que significa que líder e membro se associam para alcançar resultados favoráveis às interações e às organizações. Portanto, para a teoria LMX a liderança é um processo de influência mútua, que se desenvolve por meio de determinadas características presentes no relacionamento de alta qualidade.

2.4.3 Características da Relação LMX

Considerando o conceito de troca social, Dinish e Liden (1986) sugeriram três tipos de características para uma relação LMX: comportamentos relacionados à tarefa (contribuição), lealdade e afeto um pelo outro. Nesse caso, as trocas entre líderes e membros podem acontecer baseadas em uma, duas ou três dessas características, podendo, inclusive, haver diferença no peso e na importância de cada uma delas entre os

indivíduos. Entretanto, os autores também afirmaram que essas não são as únicas características para a relação LMX, e reconhecem a possibilidade de existência de outras.

Nesse sentido, estudos realizados por Liden e Maslyn (1998) acrescentaram a característica respeito profissional. De acordo com os autores, então, a LMX se desenvolve por meio de quatro características: afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional. O entendimento destas características ou dimensões pode ser melhor visualizado por meio do Quadro 3:

Quadro 3 - Definições usadas para as dimensões da Relação LMX

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Afeto	Afeição mútua que os membros da díade têm para com o outro, baseado primariamente na atração interpessoal, preferivelmente quanto aos valores do trabalho ou profissionais. Cada afeição pode manifestar-se como desejo ou ocorrência de relacionamento no qual se têm componentes de recompensa e resultados. Exemplo: a amizade.
Lealdade	A expressão de apoio público para com as metas de caráter pessoal do outro membro da díade em LMX. Lealdade envolve uma fidelidade individual que é genericamente consistente independentemente da situação.
Contribuição	Percepção do nível corrente de atividade orientada para o trabalho que cada membro da díade põe diante de metas mútuas da díade, sejam metas explícitas ou implícitas. Nesse sentido é importante compreender até que ponto o membro subordinado torna-se responsável e completa suas tarefas que estão previstas na descrição do trabalho ou no seu contrato e, do mesmo modo, o quanto o supervisor providencia recursos e oportunidades para cada atividade.
Respeito profissional	Percepção do grau com que cada membro da díade constrói uma reputação, dentro ou fora da organização, como mérito verificado na sua forma de trabalhar. Essa percepção pode ser representada na sua história profissional ou no seu currículo pessoal. É possível que essa reputação seja percebida trabalhando com o outro ou participando de reuniões com ele.

Fonte: Amaral et al (2007 p. 46)

O afeto é o grau de afeição mútua que os membros da díade têm para com o outro, baseado numa afinidade interpessoal. Relações baseadas no afeto criam uma atmosfera amigável no ambiente de trabalho, e ainda proporcionam maior flexibilidade e apoio emocional mesmo em problemas não relacionados com o trabalho. De fato, segundo Ferreira (2012) afetos positivos podem ser expressos em termos de amizade, alegria e satisfação, promovendo um maior bem-estar. A lealdade é a expressão de um apoio público para com as metas do outro membro da díade. Está relacionada com o grau em que os membros da díade protegem um ao outro contra as forças externas ao seu ambiente laboral (DINISH; LIDEN, 1986; LIDEN; MASLYN, 1998; FERREIRA, 2012).

A contribuição é a percepção de envolvimento para com a atividade que cada membro tem, podendo ser metas explícitas ou não. O superior deve ter confiança na capacidade e vontade dos subordinados em concluir suas tarefas, enquanto que os

subordinados devem também ter confiança na sua própria capacidade e confiar que receberão todo apoio e recursos do líder. Os subordinados, cuja performance impressiona o líder, desenvolvem uma troca de mais qualidade do que os outros que não tiveram tão boa performance na visão do líder (DINISH; LIDEN, 1986; LIDEN; MASLYN, 1998).

O respeito profissional é a percepção do grau com que cada membro da díade constrói sua reputação, dentro ou fora da organização. Nesse sentido, Cremer e Tyler (2005) evidenciam que um tratamento respeitoso é relevante para a produtividade do grupo e o bem-estar dos seus membros, promovendo cooperação, afiliação e auto-estima. Segundo os autores, a qualidade do tratamento recebido pelas pessoas é considerada como um dos principais canais de respeito, pois as pessoas não avaliam as autoridades apenas pela sua capacidade de tomar decisões, mas também em termos de como são tratadas por essas autoridades ao tomarem as decisões. (LIDEN; MASLYN, 1998; CREMER; TYLER, 2005)

Além dessas características propostas por Liden e Maslyn (1998), a literatura sobre LMX sugere outras, por exemplo, confiança, honestidade e abertura (GRAN; SCANDURA, 1984). Estudo realizado por Girton e Heald (2002) apontou a comunicação de troca como uma dimensão relevante para a relação LMX. Os autores acreditam que um líder com alto nível de consideração deve adotar uma comunicação aberta e participativa no relacionamento com seus membros. Graen e Scandura (1987) também consideram que uma comunicação efetiva é um importante aspecto que emerge de uma relação LMX (GRAEN; SCANDURA, 1984; GRA; SCANDURA, 1987; GIRTON; HEADL, 2002).

Embora se reconheça que a percepção dos subordinados em relação a comunicação com seus supervisores seja um elemento importante para a compreensão das relações interpessoais no ambiente organizacional, poucos são os estudos que tem examinado o papel da comunicação sobre o desenvolvimento da relação LMX. Um desses estudos foi o de Eichhorn (2009), que explorou como líderes e membros se comunicam numa relação LMX de alta qualidade. Os resultados de sua pesquisa evidenciaram que uma conversa adequada e eficaz está positivamente relacionada com a LMX (EICHCHORN, 2009).

No âmbito nacional, Rezende (2016) analisou a percepção dos liderados do chão de fábrica sobre o tema “liderança”, por meio de um estudo qualitativo. Os resultados apontaram a comunicação e a parceria como categorias para a relação entre líderes e membros, evidenciando que para a amostra investigada a facilidade para se comunicar e

a parceria no atingimento dos objetivos comuns são características que melhoram o ambiente de trabalho e aumentam a produtividade.

A literatura pesquisada, portanto, revela que as características da relação LMX mais estudadas são afeto, contribuição, lealdade e respeito profissional. No entanto, outras características têm sido apontadas como abertura, confiança e comunicação. A importância de se compreender as características de uma relação LMX é que elas determinam a qualidade do relacionamento desenvolvido por líderes e membros, e conforme assinalam Liden, Sparrowe e Wayne (1997), a qualidade deste relacionamento está associada a diferentes resultados individuais e organizacionais, por exemplo, a satisfação e o comportamento de cidadania organizacional.

2.4.4 Relação LMX e Cidadania Organizacional

Deluga (1994) defende que a justificativa para uma relação entre teoria LMX e CCO é que funcionários que se envolvem numa LMX de alta qualidade tornam-se leais com o líder e experimentam a obrigação de retribuir o apoio recebido dele, o que leva a uma maior frequência de emissão de CCO. Além disso, embora os CCO não sejam formalmente recompensados, podem ser informalmente, por meio de mais recursos e apoio emocional em uma LMX de alta qualidade. Nessa perspectiva, a maioria dos estudos tem assumido uma relação linear entre LMX e CCO.

Apontando nesse mesmo sentido, Ilies, Narhgang e Morgeson (2007) postularam que algumas teorias sobre liderança, como a LMX, são mais eficazes em prever os CCO do que outras. Em seus estudos, os autores encontraram que a LMX tem uma relação mais forte com os CCO dirigidos para os colegas (como os atos de cooperação e colaboração) do que os CCO dirigidos para a organização (como a defesa da imagem organizacional). Este resultado oferece apoio ao foco relacional da LMX e indica que há reciprocidade na relação entre líderes e membros. Os autores, ainda, concluíram dizendo que os resultados encontrados em sua pesquisa sugerem que os gestores devem prestar atenção especial à qualidade das relações de troca entre líderes e membros, principalmente em organizações em que cooperação, ajuda e colaboração sejam importantes para a eficácia organizacional, como as organizações públicas.

Segundo Kim e Taylor (2001), as características do trabalho, especialmente aquele que possui valor ou motivação intrínsecos, como o que se encontra no serviço público (interesse público, cidadania e bem comum), podem afetar diretamente o relacionamento

de qualidade entre líderes e membros. Para os autores, o significado da tarefa faz com que os membros do grupo de trabalho fiquem mais propensos a desenvolver uma LMX de qualidade. Quando o membro percebe que seu trabalho é importante e possui um impacto significativo na vida das pessoas, é provável que ele tenha maior motivação e melhor desempenho. Na busca desse maior desempenho, ele vai se aproximar mais de seu líder e, com isso, propiciar uma troca de alta qualidade, que pode ainda resultar na exibição dos CCO.

Nesse sentido, compreende-se que a relação com o líder é determinante para a emissão dos gestos de cidadania organizacional, tendo em vista que a liderança pode atuar no ambiente laboral, modificando a forma como as tarefas devem ser executadas, bem como também as condições para a sua realização. O líder é também aquele que coloca em prática as ações organizacionais da área de recursos humanos, propiciando melhores oportunidades para a ocorrência dos comportamentos de cidadania organizacional (ORGAN, 1988).

Há indícios na literatura pesquisada, que uma relação LMX de alta qualidade pode influenciar os CCO, e de que a relação entre ambos pode ser determinada pelo ambiente organizacional no qual os sujeitos estão inseridos. O pressuposto deste trabalho é que as organizações públicas oferecem um contexto relevante para o entendimento das relações propostas. Apresenta-se, então, a seguir a metodologia com a qual este trabalho se desenvolverá.

3 METODOLOGIA

Conforme explicam Marconi e Lakatos (1996, p. 15), “pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para as questões propostas, utilizando métodos científicos”. Assim, esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos sobre o tema em análise, descrevendo-se o delineamento da pesquisa, a caracterização da instituição pesquisada, a delimitação da população e amostra; a coleta dos dados; e a análise dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa pode ser considerada qualitativa, em função da natureza do problema estudado, a relação líder-membro e o comportamento de cidadania organizacional. A escolha dessa abordagem se justifica pela intenção de se compreender um universo que não pode ser quantificável, em que a ênfase se dá na interpretação dos sujeitos, de suas subjetividades e, ao mesmo tempo, da forma como interage com as pessoas ao seu redor.

Conforme Godoy (1995), a abordagem qualitativa dá destaque à construção social da realidade, buscando entender como a experiência social é criada e como esta adquire significado para as pessoas. Nesse tipo de pesquisa o pesquisador e seu objeto de estudo encontram-se numa relação de integração, permitindo ao pesquisador perceber a realidade que se propõe a estudar com base no modo como o outro vê e conhece (GODOY, 1995).

Nessa perspectiva, a escolha pelo método qualitativo se mostra a mais adequada, tendo em vista os objetivos deste estudo, pois o que se propõe é investigar o comportamento dos sujeitos em seu ambiente de trabalho, buscando compreender e descrever o processo de interação líder-membro e como essa interação pode afetar os comportamentos de cidadania organizacional. O que se busca é entender como as relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho podem influenciar o comportamento dos indivíduos.

Segundo Godoy (1995 p. 63):

Quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados.

A estratégia para o desenvolvimento desta pesquisa é o estudo de caso, método que permite descrever a complexidade de determinado problema e analisar em maior profundidade o comportamento dos indivíduos, considerando-se a dinâmica dos processos experimentados nos grupos sociais. Tem seu foco na compreensão das atividades presentes dentro de determinado ambiente em particular (EISENHARDT, 1989).

Em geral, esta estratégia de pesquisa é utilizada quando se deseja responder questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra sobre os fenômenos que permeiam o contexto da vida real. Este é o caso desta pesquisa, que objetiva responder à seguinte pergunta: “Como a relação líder-membro influencia o comportamento de cidadania organizacional?”

Para Yin (2001), ao se buscar responder esse tipo de questão, o estudo de caso leva à análise da evolução do fenômeno ao longo do tempo. Os estudos de caso podem ser desenvolvidos utilizando-se de casos únicos ou múltiplos. Os estudos de casos múltiplos são indicados quando se deseja estabelecer uma comparação entre os casos, ao passo que a utilização de caso único é apropriada quando se utiliza o caso para determinar se as proposições de uma teoria são corretas, quando o caso em estudo é raro ou extremo, ou seja, não existem situações semelhantes para que seja feito um estudo comparativo; e ainda, quando o caso é revelador, permitindo o acesso a informações que dificilmente estariam acessíveis (YIN, 2001; DENZIN; LINCOLN, 2006).

Vários objetivos podem ser atingidos com a utilização do método de estudo de casos, como de fornecer descrição, testar teorias ou gerar teorias. No caso em tela, o que deseja é determinar as proposições da teoria sobre relação líder-membro e o comportamento de cidadania organizacional num caso prático, buscando identificar como os sujeitos significam na situação real de trabalho o comportamento descrito na teoria, tendo a função de fazer generalizações analíticas e não estatísticas. Neste sentido, Eisenhardt (1989 p. 448) afirma “o propósito de um relatório de caso não é representar o mundo, mas representar o caso”.

3.2 Caracterização da instituição pesquisada

Este trabalho desenvolveu-se em uma instituição pública presente no Estado de Minas Gerais, tendo sua sede situada na cidade de Belo Horizonte e demais unidades em

várias cidades no interior do Estado. De acordo com o seu Relatório de Gestão 2016, atualmente a instituição possui em seu quadro de pessoal 710 servidores administrativos. Em comparação, ao analisar o Relatório de Gestão do ano de 2010, percebe-se que a instituição possuía àquela época 555 servidores. Esse aumento no quantitativo de servidores ocorreu devido a uma maior demanda por serviços de apoio técnico-administrativos, tendo em vista o crescimento da instituição nesse período.

A área administrativa constitui-se, portanto, em área fundamental para o apoio às diversas atividades fins desta organização. O modelo de gestão adotado é definido como um modelo por objetivos, em que os objetivos e metas determinam as políticas institucionais. A sua organização administrativa está dividida em órgãos colegiados e executivos. Os órgãos colegiados se constituem nos órgãos de deliberação máxima em matéria de administração e política organizacional. Já os órgãos executivos são responsáveis pela execução das políticas estabelecidas no seu estatuto e regimento geral.

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

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

3.3 Delimitação da população e amostra

Neste trabalho, o grupo profissional dos servidores e gestores de uma instituição pública compõem a população a ser estudada. Uma população constitui-se de um conjunto

de indivíduos que apresentam uma ou mais características comuns. Em geral, é impossível conhecer as características de todos os elementos da população, evidenciando a necessidade de retirar uma amostra ou subconjunto, dessa população sobre a qual serão estudadas as características pertinentes.

Considerando que a terminologia “servidor” também se aplica aos gestores públicos, e portanto para que não haja confusão conceitual durante a leitura desta dissertação, decidiu-se adotar a denominação servidor para se referir aos entrevistados que não ocupam cargo de chefia e gestor para aqueles que possuem cargo de chefia. Dessa forma, entrevistou-se 12 servidores e 04 gestores perfazendo um total de 16 sujeitos entrevistados. A decisão de entrevistar servidores com cargos de chefia e não ocupantes destes cargos justifica-se em razão do objetivo de analisar o comportamento diático entre líderes e membros, conforme visto no referencial teórico.

Os sujeitos entrevistados foram escolhidos de maneira intencional considerando que cada pessoa constitui-se em sujeito único na sua maneira de pensar e perceber a realidade, sendo necessário compreender seus sentimentos e percepções vivenciadas em seu ambiente de trabalho. Os critérios de participação na pesquisa foram: tempo mínimo de vínculo institucional de dois anos e disponibilidade manifestada pelos sujeitos. A amostra ficou composta por indivíduos que trabalham nas áreas de Planejamento Organizacional, Recursos Humanos, Gestão de Unidade e Serviço de Apoio Institucional.

O Quadro 4 abaixo resume os dados dos sujeitos que foram entrevistados:

Quadro 4: Distribuição por tempo de serviço, nível do cargo e função de chefia

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

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 4 mostra que, do total de 16 sujeitos que participaram das entrevistas 6 são ocupantes de cargos de nível médio de escolaridade e os 10 restantes ocupam cargos de nível superior. Do total de entrevistados 4 são ocupantes de cargo de chefia. Destaca-se, ainda, que 6 servidores possuem menos de três anos de efetivo exercício, estando em estágio probatório; 3 estão na faixa de sete a dez anos de tempo de serviço, e 6 na faixa de onze a vinte e dois anos de trabalho. Acrescenta-se, também que, dos 12 sujeitos não ocupantes de cargo de chefia pelo menos um está subordinado, mesmo que indiretamente, a um dos gestores entrevistados.

A decisão de realizar 16 entrevistas se baseou nos estudos de Gaskell (2002), que aconselha um quantitativo entre 15 e 25 entrevistas por pesquisador. Para o autor, a determinação do número de entrevistas deve levar em conta também os objetivos da pesquisa, o ambiente em que estas serão realizadas e, principalmente, a possibilidade de esgotamento do tema (GASKELL, 2002).

3.4 Coleta de dados

De acordo com Yin (2001), as evidências para um estudo de caso podem ser coletadas de diversas fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação, filmes, fotografias e histórias de vida. No entanto, o autor alerta que alguns princípios são importantes para a coleta, como, uso de várias fontes de evidências, utilização de um banco de dados para o estudo e encadeamento das evidências (YIN, 2001).

Considerando os objetivos deste estudo, a técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista, pois o que se pretendeu foi entender o modo como os indivíduos percebem e significam seu contexto real de vida, a partir das relações de trabalho ali estabelecidas. A entrevista constituiu-se, portanto, numa ferramenta que permite maior exploração da história da organização, das opiniões, motivações, expectativas, percepções e interpretações da realidade organizacional, sendo considerada, ainda, uma forma de interação social.

As entrevistas foram utilizadas como técnica de coleta de dados, uma vez que possibilitaram a obtenção de informações a respeito do que as pessoas conhecem e entendem sobre os acontecimentos. Segundo Yin (2001) essa técnica é fundamental para o bom desenvolvimento de um estudo de caso, já que pode fornecer informações e

percepções sobre determinado assunto e, ainda, pode confirmar as evidências levantadas pela base teórica (YIN, 2001).

Para os fins desta pesquisa, utilizou-se a entrevista semiestruturada, pois, conforme Triviños (1987), a característica básica deste tipo de entrevista são os questionamentos, que se apoiam em teorias e hipóteses relacionados ao tema da pesquisa, podendo, ainda, favorecer a descrição dos fenômenos sociais. Elaborou-se, então, um roteiro de entrevista com questões abertas, no intuito de permitir aos sujeitos entrevistados a expressão de sentimentos e experiências vivenciados no contexto laboral.

Os roteiros de entrevista foram elaborados considerando-se as categorias de cidadania organizacional previstas nos estudos de Siqueira (2003) e, ainda, as características da Relação LMX encontradas no trabalho de Liden e Maslyn (1998). Como a amostra era composta por servidores ocupantes e não ocupantes de cargo de chefia, elaborou-se um roteiro para cada caso. Ou seja, um direcionado aos servidores não ocupantes de cargo de chefia e outro para os servidores ocupantes de cargo de chefia, denominados de “gestores”, conforme pode ser verificado nos Apêndices A e B.

Realizou-se um pré-teste do roteiro de entrevista com um funcionário da instituição, o qual indicou não haver necessidade de mudanças na estrutura das perguntas. Dessa forma, seguiu-se o agendamento das entrevistas. Esta pesquisa foi autorizada pela direção da instituição, por meio de um Termo de Autorização expedido no dia 8 de março de 2017. Durante a realização das entrevistas, com a permissão oral e por escrito dos entrevistados, foi utilizado um gravador como forma de reproduzir as respostas dadas pelos entrevistados de maneira íntegra.

Antes do início de cada entrevista, os sujeitos foram orientados quanto ao sigilo e à confidencialidade dos dados, apresentando-se os objetivos da pesquisa e disponibilizando o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” (Apêndice C), para a devida assinatura. Ressalta-se que neste termo constavam informações quanto à segurança do sigilo e a não-identificação dos informantes. A coleta de dados foi realizada em uma sala reservada, na própria instituição, mas distante do local de trabalho dos servidores. Apenas dois gestores solicitaram que a entrevista fosse realizada em uma sala no seu setor de trabalho. No entanto, esclarece-se que a sala era reservada, estando presentes somente o entrevistado e a pesquisadora, não havendo influência de agentes externos. As entrevistas foram realizadas no período de 15 a 17 de março de 2017.

3.5 Análise dos dados

Com base nos elementos extraídos no campo, evoluiu-se para a análise dos dados. De acordo com Eisenhardt (1989 p. 539), “a análise dos dados é o coração da construção de teorias de estudos de casos, mas ela é tanto a mais difícil como a menor parte codificada do processo”. O que se pretende com essa etapa é tornar-se intimamente familiar com o caso em estudo (EISENHARDT, 1989).

Uma das técnicas mais usadas para analisar os dados coletados por meio de entrevistas é a análise de conteúdo. Para Bardin (1979), a realização de entrevistas como técnica de coleta de dados tem um problema metodológico, que consiste em realizar a passagem daquilo que é falado pelos entrevistados para a interpretação. Isso torna relevante a organização das informações resultantes das entrevistas, pois com essa organização será possível realizar inferências melhores sobre o assunto (BARDIN, 1979).

Segundo Laville (1999), a análise de conteúdo não é um método rígido nem possui uma receita pronta, trata-se, na verdade, de um conjunto de possibilidades, que pode não chegar a conclusões, mas, com certeza, ajuda na descrição do problema. Para auxiliar na compreensão daquilo que está por trás do que foi dito nas entrevistas, usa-se a classificação do material em temas ou categorias (BARDIN, 1979; LAVILLE, 1999).

O ponto central da análise de conteúdo é a categorização ou análise temática, que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja frequência com que aparecem no texto revela significado em relação ao objetivo analítico. Utiliza-se o tema como unidade de registro, para que seja possível entender as motivações de opiniões, de atitudes, de valores e de crenças (BARDIN, 1979).

A categorização pode ser feita com categorias definidas *a priori*, quando sugeridas pelo referencial teórico, ou com categorias escolhidas *a posteriori*, criadas a partir da análise do material. Há, ainda, a possibilidade de utilizar um modelo misto de categorização. Nesse caso, as categorias são definidas no início. Contudo, o pesquisador pode modificá-las em função do que a análise irá apontar. Assim, a construção das categorias começa com a definição *a priori*, de acordo com o referencial teórico adotado. Porém, essas categorias não são imutáveis e podem ser alteradas durante a realização das análises, podendo, inclusive, serem algumas excluídas e outras criadas (BARDIN, 1979; LAVILLE, 1999).

Para o desenvolvimento deste trabalho, a categorização ficou constituída das seguintes fases: leitura flutuante de cada entrevista; codificação das entrevistas; extração

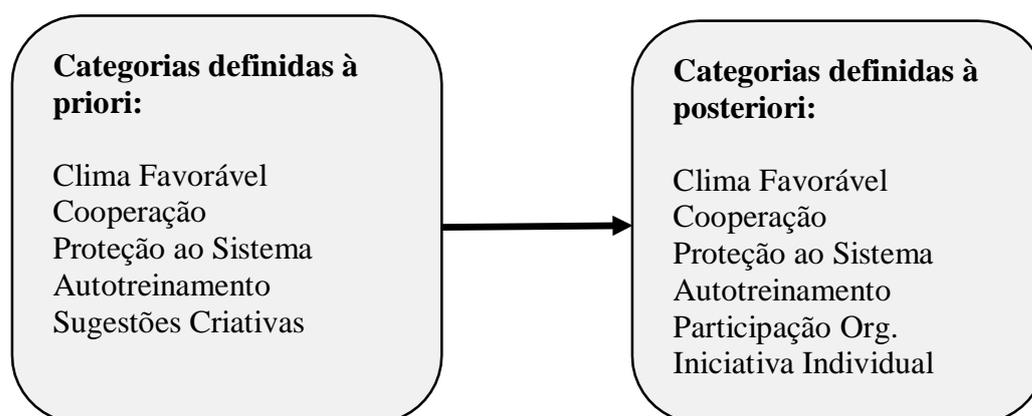
das unidades de sentido expressas nas falas dos sujeitos e reunião das unidades de sentidos em classes de elementos com o mesmo sentido, por meio da formação das categorias. Nesta última etapa, a categorização seguiu um modelo misto, com categorias definidas *a priori*, a partir do referencial teórico, mas também com categorias escolhidas *a posteriori* elaboradas após a análise do material.

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

Decidiu-se, ainda, pela inclusão de uma nova categoria, Participação Organizacional, fundamentada nos trabalhos de Graham (2001), e introduzida neste trabalho devido à recorrência de unidades de sentido que se referiam a este tema. Dessa forma, as categorias definidas neste estudo para o Comportamento de Cidadania Organizacional foram: Clima Favorável no Ambiente Externo, Proteção ao Sistema, Cooperação, Autotreinamento, Iniciativa Individual e Participação Organizacional.

A Figura 3 a seguir ilustra o processo de escolha das categorias para o comportamento de cidadania organizacional neste estudo:

Figura 3: Processo de escolha das categorias de cidadania organizacional

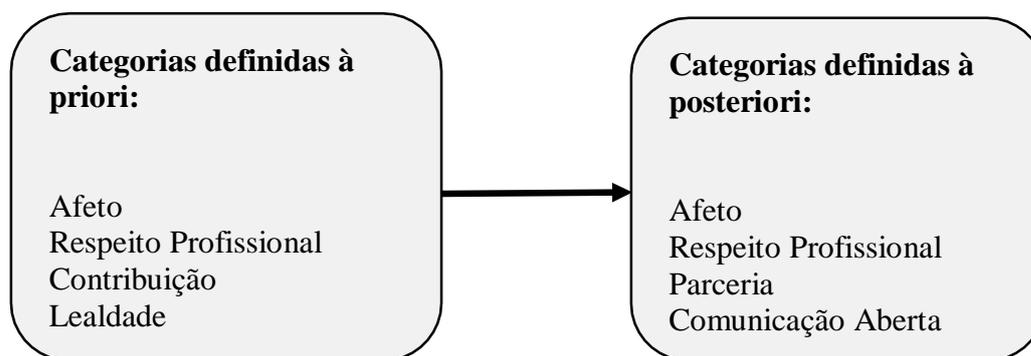


Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere as categorias para a Relação LMX, definiu-se também *a priori*, e embasados nos estudos de Liden e Maslyn (1998) as seguintes: Afeto, Lealdade, Contribuição e Respeito Profissional. Entretanto, a partir da análise das unidades de sentido colhidas nas entrevistas, Lealdade e Contribuição foram excluídas, pois não emergiram das falas dos entrevistados. Por outro lado, a análise do material propiciou o surgimento de duas novas categorias: Parceria e Comunicação Aberta. A Parceria foi assim denominada tendo por referência os conceitos presentes em vários estudos sobre a teoria LMX, como Amaral (2007) e Sparrowe e Liden (1997). Já a Comunicação Aberta aparece como sugestão de categoria para a relação LMX no estudo de Girton e Heald (2002). Dessa forma, as categorias para a relação LMX definidas neste trabalho são: Afeto, Respeito Profissional, Parceria e Comunicação Aberta.

A Figura 4 a seguir ilustra o processo de escolha das categorias para a Relação LMX neste estudo:

Figura 4: Processo de escolha das categorias da Relação LMX



Fonte: Elaborado pela autora

Considera-se que a pesquisa qualitativa realizada neste estudo contribuiu de maneira significativa para enfatizar a importância dos CCO, principalmente porque foi possível dar aos servidores a oportunidade de expressar suas vivências cotidianas de trabalho relacionadas a gestos espontâneos e cooperativos no ambiente organizacional, bem como de descrever suas relações interpessoais na instituição. Dessa forma, intentou-se abstrair das falas dos entrevistados os pontos mais relevantes de seu relacionamento com a liderança que influenciam o seu comportamento de cidadania organizacional.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, procede-se à apresentação e análise dos resultados dos dados qualitativos obtidos durante as entrevistas com os servidores e gestores de uma instituição pública. No item 6.1 apresenta-se um resumo das Trajetórias Profissionais de cada participante e suas opiniões sobre as experiências de trabalho vivenciadas no setor privado e no setor público; no item 6.2 identifica-se o Comportamento de Cidadania Organizacional; no item 6.3 analisa-se a ocorrência da Relação Líder-Membro no contexto da organização estudada; e por fim no item 6.4 estabelece-se a influência da relação líder-membro sobre o comportamento de cidadania organizacional.

4.1 Trajetória profissional e a diferença entre trabalhar no setor privado e no setor público

Para contextualizar os sujeitos da pesquisa na dinâmica da instituição, buscou-se conhecer a história particular de cada trabalhador até o momento em que assumiu sua função no serviço público. O objetivo desta etapa foi fornecer uma moldura para cada caso, pois no entendimento de Durafourg et al. (2007, p. 49): “as mudanças [...] não têm o mesmo significado para os indivíduos conforme sua história, sua vida pessoal e toda a sua complexidade”.

Conhecer a trajetória profissional de cada servidor constituiu-se numa tentativa de esclarecer a singularidade dos sujeitos ao olhar para sua história pessoal, pois compreende-se que trabalhar está muito além de apenas produzir; é também uma oportunidade de construir significados e de validar histórias. Portanto, é preciso considerar essas histórias, que são, em verdade, o patrimônio de cada trabalhador.

Ademais, como assunto a ser tratado é Liderança e Cidadania Organizacional, que fundamentam-se nas relações de troca social estabelecidas entre o servidor e a organização, considerou-se fundamental entender como as experiências profissionais anteriores influenciaram a construção da relação com a instituição atual.

O Quadro 5 apresenta um resumo de cada trajetória:

Quadro 5 - Resumo das trajetórias profissionais dos sujeitos entrevistados

Sujeito	Experiência no Setor Privado	Tempo	Experiência no Setor Público	Tempo	Instituição Atual
1	Empresa de Engenharia e uma Multinacional	10 anos	Empresa Pública Estadual	6 anos	2 anos
2	Telemarketing, Desenvolvimento de Embalagens e Auxiliar Administrativo	3,5 anos	Órgão Público Regional	3 meses	2,5 anos
3	Estágios em duas empresas	6 meses	Órgão do Poder Judiciário	3 meses	2,5 anos
4	Diversos empregos, sendo o último num banco	Mais de 5 anos	Área de Segurança, Instituição de Ensino	6 anos	2 anos
5	Indústria de alimentos, Empresa de Consultoria	-----	-----	-----	20 anos
6	Estágio numa Multinacional, emprego numa empresa de silício	5,5 anos	-----	-----	23 anos
7	Estágio e emprego numa multinacional	5 anos	-----	-----	7 anos
8	----	----	Órgão do Estado, Instituição de Ensino	9 anos	2 anos
9	Comércio	5 anos	----	----	10 anos
10	Estágio em banco e emprego numa confecção de roupas	----	-----	----	22 anos
11	Diversas empresas	2 anos	Órgão Público Regional e Instituição de Ensino	2,5	2,5 anos
12	Instituição de Ensino Particular	5 anos	----	----	2 anos
13	-----	----	Órgão Estadual e Instituição de Ensino	1 ano	11 anos
14	-----	----	Fundação	9 anos	17 anos
15	Estágios em banco e multinacional, e trabalho no comércio	6,5	Órgão Estadual	8 meses	10 anos
16	Escritório de Assessoria	----	Órgão Estadual	4,5 anos	17 anos

Fonte: Elaborado pela autora

A observação das trajetórias mostra que a grande maioria dos entrevistados teve experiência profissional tanto no setor privado como no público, apenas três entrevistados relatam terem trabalhado somente em empresas do setor público, entretanto um desses declara que uma das instituições em que trabalhou apesar de pública tinha o viés da iniciativa privada. Diante deste cenário, foi solicitado aos participantes que expusessem sua opinião quanto à diferença entre sua experiência de trabalho no setor privado e no setor público. O intuito aqui era compreender a escolha pelo serviço público e o significado dessa escolha na vida profissional de cada um.

As falas dos sujeitos se concentraram nos aspectos referentes ao clima organizacional. Segundo os entrevistados, nas organizações privadas em que trabalharam

predominava um clima de competitividade e de cobrança, tornando-se fonte de insatisfação e frustração profissional. O clima de competição acontecia, principalmente, na disputa por uma vaga ou um cargo dentro da empresa e provocava muitas vezes um sentimento de injustiça.

Principalmente a maior diferença pra mim é o clima de trabalho. Porque nas empresas totalmente privadas eu senti assim uma competição muito grande. [...] especialmente nas empresas privadas o clima era muito esquisito. Os colegas parece que estão disputando um cargo, disputando uma vaga, às vezes disputando até a roupa que vai trabalhar. Uns querendo se mostrar mais, se sobressair em todos os aspectos. É claro que não é todo mundo, mas é um clima assim meio tenso. (E1)

[...] porque empresa privada dá muita fofoca, muito fala mal, muito não sei o que, entendeu, muita gente querendo derrubar o outro, porque você consegue isso na empresa privada, você consegue difamar uma pessoa, derrubar ela e mandar ela embora. Na empresa privada, eu tinha a sensação um pouco de injusto, né, quem pode mais manda mais e quem tá embaixo o problema é seu. Azar de quem tá né. (E7)

Além dessa questão da alta competitividade nas organizações privadas, foi destacado também o excesso de cobrança. Na opinião de G3, o ambiente de trabalho nessas empresas é tenso por causa das metas que se tem que cumprir. E por causa delas “você é cobrado a todo momento”. Outros entrevistados corroboram com essa afirmativa:

Pra mim foi o que vi de empresa privada, que era cobrança o tempo todo. Era pressão. Você tinha que fazer isso determinado horário. (E3)

Olha, quando eu saí da iniciativa privada, eu saí assim pelo excesso de cobrança. Eu não tinha perspectiva de crescimento dentro da empresa. Apesar de trabalhar muito, de me dedicar muito, trabalhar nos finais de semana, trabalhar assim véspera de feriado, era uma cobrança de horário excessiva, que eu acho que o horário nem sempre define a sua produtividade. (E7)

O excesso de cobrança nessas empresas, segundo E8, tem reflexos na motivação para o trabalho:

O ambiente de trabalho é um ambiente muito complicado. O dia a dia ali, sabe, devido a essa cobrança, gerava um mal estar muito grande entre os trabalhadores. Então, conseqüentemente as pessoas ficavam muito desmotivadas, né, ao longo do trabalho, do tempo em que elas estavam ali na empresa, né. (E8)

Muitas vezes, essa cobrança excessiva refletia na vida pessoal do funcionário, que se sentia totalmente absorvido pelo trabalho:

Até pra ir num médico, até pra ir num banco, era questionado, entendeu. Se você precisasse sair mais cedo ou chegar mais tarde, se você fizesse isso uma vez e fizesse dali um ou dois meses. Mas. Ah! Você vai sair de novo?! E a questão de férias? Eu não querer que você tire trinta dias de férias? Nossa!! As férias é sua você que resolve como que você vai fazer. E a pessoa fica te pressionando pra você tirar só quinze dias, vender dez, sabe. É uma coisa que eu acho que você vai sentindo que tá muito dominado. Vamos dizer assim, a

sua vida tá dominada pelo trabalho. E eu estava sentindo falta dessa questão da vida pessoal. (E7)

Os relatos dos entrevistados confirmam o que Gaulejac (2007) chama de “estado doente” da gestão. Segundo o autor, a gestão empresarial é fundamental e tem o papel de organizar o mundo. No entanto, uma racionalização cada vez maior da produção pressiona o indivíduo, fomenta a competitividade e afasta o ser humano da coletividade. Dessa forma, uma gestão focada apenas nos resultados constrói uma representação do humano a serviço da empresa, conforme relata E7, contribuindo para a instrumentalização das relações de trabalho (GAULEJAC, 2007).

A instrumentalização dos relacionamentos no ambiente laboral propicia a existência de um clima organizacional deficiente, que leva à frustração das necessidades pessoais e profissionais do indivíduo, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento. Climas desse tipo afetam os níveis de motivação e satisfação no trabalho e podem desencadear uma vontade de deixar a organização aumentando o *turn-over* (DIAS, 2007).

No caso dos entrevistados, foi exatamente o que aconteceu. A desmotivação com o trabalho na empresa privada estimulou a busca pelo trabalho em uma organização pública. Na percepção deles, o clima organizacional que encontraram no serviço público é diferente: a competitividade é menor e a pressão sobre a execução do trabalho também.

Aqui é totalmente diferente. As pessoas são muito mais... Tem muita gente maluca, né, mas pelo menos eu sinto que elas são mais elas mesmas. Não tem tanta máscara assim. Claro que tem questões políticas, quando envolve diretorias, a parte da cúpula da instituição, tem sim e tudo, mas não é uma competição pela vaga, pelo salário; é uma competição talvez pelo status, uma vaidade, mas é diferente do setor privado. Parece que não tem assim tanto isso de puxar o tapete um do outro (E1)

Eu entrei pela porta da frente. Eu fiz concurso público. O meu cargo não compete necessariamente com o de ninguém às vezes, e a minha carreira não está compatível em termos de tempo, de perfil mesmo às vezes dentro aqui da instituição. Então, eu não sinto medo das pessoas aqui de, por ventura, poder me superar, como acontece na empresa privada. Aqui eu tenho o meu espaço. Eu desempenho o meu trabalho tranquilamente, eu não sinto necessariamente essa questão de competição. (E4)

[...] e quando eu entrei aqui e também no órgão do Poder Judiciário, é um outro clima. Você tem prazo pra cumprir, mas não é a pressão da empresa privada que você tem que cumprir, que se não cumprir você tá fora. Eu faço o trabalho aqui com muito mais prazer, porque você tem tempo pra pensar, tem tempo pra poder organizar. Então, você faz muito mais bem feito aqui. (E3)

Existe, portanto, a percepção de que no serviço público o clima de trabalho é melhor, o que proporciona uma maior satisfação do que as experiências vividas no setor privado. Na opinião de E7 essa satisfação está relacionada também ao sentimento de justiça que experimenta na instituição em que trabalha.

[...] todos os locais que eu trabalhei aqui dentro da instituição as pessoas são reservadas, são discretas, evitam, sabe, aquelas discussões, aquelas fofquinhas, aquelas agressões, comentários maldosos. Eu acho que aqui o pessoal tem um certo cuidado [...] O tratamento aqui é diferente. Eu tenho uma ideia de que as coisas parecem ser mais justas. Eu tenho essa percepção. O serviço público, né, lógico, quando você tem a oportunidade de estar num lugar onde você consegue ver isso, e aqui eu acho que a gente consegue, por um lado a coisa parece ser mais justa. (E7).

No geral, a percepção dos entrevistados é que na instituição em que trabalham o clima organizacional é positivo, e reflete no comportamento e nas atitudes dos membros da organização. Segundo Schneider et al. (2013), um clima positivo ajuda os funcionários a se envolverem não só no comportamento prescrito no papel, mas também em comportamentos que estão além do dever, como os de cidadania organizacional, além de promoverem também um alto nível de satisfação (SCHNEIDER et al., 2013).

4.2 O comportamento de cidadania organizacional dos servidores públicos

Um dos objetivos específicos deste trabalho é identificar o comportamento de cidadania organizacional dos servidores de uma instituição pública, os quais contribuem para a melhoria dos processos de trabalho. Com o intuito de atingir este objetivo, apresentam-se a seguir as análises descritivas das categorias de cidadania organizacional a partir das definições propostas por Siqueira (2003), Podsakoff et al (2000) e Graham (1991). As categorias *Clima Favorável no Ambiente Externo*, *Proteção ao Sistema*, *Cooperação e Autotreinamento*, estão fundamentadas nos trabalhos de Siqueira (2003); enquanto que a categoria *Iniciativa Individual* está embasada nos estudos de Podsakoff et al (2000), e *Participação Organizacional* em Graham (1991).

4.2.1 Clima favorável no ambiente externo

Esta categoria representa os comportamentos dos indivíduos quanto à criação de clima favorável à organização no ambiente externo, por meio de uma apresentação positiva da imagem organizacional à comunidade e a seus amigos e familiares, mostrando os aspectos positivos de se trabalhar na empresa (KATZ; KAHN, 1974; PORTO; TAMAYO, 2003; SIQUEIRA, 2003). De acordo com os entrevistados, esta empresa possui uma imagem positiva perante a sociedade, por ser uma instituição centenária e renomada. E essa boa reputação reflete em uma maior identificação dos servidores com a organização:

É como eu te falei; eu gosto daqui. Eu me identifico com aqui. Aqui é um ambiente bom de trabalho, pelo menos nos locais que eu trabalhei, né [...]. E eu gosto. Tem muitas áreas boas pra se trabalhar. Eu gosto da instituição. A instituição é uma instituição reconhecida, respeitada, né. (E5)

Eu gosto de trabalhar aqui, fiz estágio e trabalhei em instituições deste tipo. Então, essa área é uma área que me interessa. E aqui a instituição é boa, de qualidade (E12)

É uma instituição centenária, uma instituição renomada, uma instituição que me transmite respeito, que me transmite valores, uma instituição que tem valor, que é respeitada lá fora. (E10)

Nesse sentido, E6 declara em seu relato que gosta de trabalhar nesta instituição, pois se sente parte dela, e que esse sentimento de pertencimento se sobrepõe, inclusive, a benefícios que os servidores públicos possuem como a estabilidade no serviço:

Eu gosto muito de trabalhar aqui. Eu me sinto bem. Eu acho que a gente tem que se sentir bem. Não é só questão da estabilidade. A estabilidade é um dos pontos, mas não é só isso. Eu sinto que esta instituição é uma parte minha aqui. Não é só por ser estável aqui, mas a gente se sente fazendo parte, que a organização é da gente também, que a gente faz parte disso aqui. E, às vezes no privado você não sente tanto isso. E aqui, não. Então, eu gosto demais daqui. (E6)

Outro entrevistado reconhece que esta organização tem seus problemas, como todas as demais possuem. No entanto, apesar de não concordar, muitas vezes, com algumas coisas que acontecem, principalmente no que tange a questões de gestão da organização, ainda assim acredita que esta é uma boa empresa para se trabalhar. E, por ser uma boa empresa, veste a camisa e age como um cidadão organizacional, falando bem e divulgando a instituição para a comunidade:

Eu gosto de trabalhar aqui. E todo lugar tem problema, né, mas eu visto a camisa e eu indico, sim. Inclusive, quando tem qualquer concurso, eu falo, eu falo bem da minha instituição, sabe. (E5)

A atitude de indicar a instituição, de falar bem dela, enfatizada no relato de E5, corrobora com o entendimento de Siqueira (2003) e de Katz e Kahn (1974) de que um indivíduo que se identifica com sua organização contribui com ela, divulgando sua boa imagem e indicando-a para outras pessoas trabalharem.

Além dessa atitude de indicar a organização, há a atitude de defesa da organização quando alguém fala mal dela. Para Siqueira (2003), um bom cidadão organizacional defende sua organização quando ela é ameaçada por terceiros. Essa atitude pode ser identificada na fala de E5:

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

instituição. Mas aí eu defendo, sabe, porque, inclusive por isso, nós temos muitos processos administrativos aqui. (E5)

Outra atitude importante, que se constitui em gesto de cidadania organizacional é a decisão de permanecer na organização mesmo havendo possibilidade de sair e ir pra outra instituição. Tendo em vista que, conforme Setton, Bennett e Liden (1996), quanto maior o nível de cidadania organizacional menor a intenção do indivíduo de deixar a instituição. Essa atitude pode ser observada nas falas abaixo:

Inclusive, eu já tive oportunidade de ir para outra instituição, que eu também já passei em concurso. Eu não quis, porque eu gosto mais daqui. O ambiente que a gente tem aqui eu não teria nesta outra. Então, eu prefiro aqui. (E6)

Eu estou satisfeita, e isso sem puxar sardinha nenhuma, porque foi uma escolha minha eu vir pra cá. Eu tive a opção de fazer o concurso pro mesmo cargo de administrador em outra instituição, e lá eu não me via desempenhando funções de administrador pela cultura de lá, né, organizacional. [...] eu estou satisfeita e aberta a tudo aqui. (E4)

[...] eu gosto demais daqui. Nunca pensei assim. A gente pensa pra melhorar. Se falar assim você não quer por exemplo, encontrei pra você uma vaga em outra instituição pertinho da sua casa. Não, não quero! Eu me identifico com esta instituição. Eu gosto daqui, sabe. Aqui é minha casa, minha família. Eu gosto. (E5)

Alguns entrevistados destacaram a valorização do servidor como um ponto relevante da relação com a organização, principalmente no que se refere ao incentivo para a capacitação. Ao proporcionar oportunidades para os funcionários se capacitarem, a organização cria um ambiente favorável, devido a uma maior percepção de suporte organizacional (EISENBERGER et al., 1990), o que contribui para uma imagem positiva da instituição.

Uma instituição boa de se trabalhar, onde você tem oportunidades, porque isso aconteceu comigo. Eu tive muitas oportunidades. Quando eu quis fazer um curso de aperfeiçoamento, eu não fui barrada. Quando eu quis propor alguma coisa eu tive apoio. Quando eu tinha visão de algo e via que não estava bom, eu disse vamos tentar fazer algo diferente. Eu recebi apoio. Então, eu vou falar que é muito bom por essa experiência. (E6)

Esta instituição, eu costumo falar que é uma mãe. O que eu mais vejo assim que eu não encontrei, por exemplo, na outra instituição que eu estive é o incentivo que tem aqui para o desenvolvimento do seu servidor. Aqui não tem essa amarração e nem essa distinção entre servidores, que eu vivenciei na outra instituição que eu trabalhei. Aqui isso aqui não tem. Então, eu recebo processos de, nó, um servidor administrativo saindo. Nossa! Que ótimo, conseguindo quatro anos, três anos pra se capacitar, fazer um mestrado, um doutorado. Isso é muito bom. Então, você enxerga. Nossa! Isso aqui me incentiva a capacitar [...] essa abertura que ela dá já torna algo que faz sentir bem. (E11)

No relato a seguir, o entrevistado afirma que se interessou em vir trabalhar nesta instituição por indicação de um amigo e que essa indicação se relacionava diretamente com o fato de ser uma organização que valorizava o servidor e que hoje como servidor

da instituição, tem a mesma atitude de indicar a instituição para outras pessoas virem trabalhar.

A minha vinda pra cá foi indicação de uma amiga minha que também trabalha aqui. Na ocasião, eu já havia feito concurso para esta instituição, mas passei fora do número de vagas. E ela sempre me falava: Fulana vem, o clima daqui é muito bom, a carga horária é adequada, aqui a gente tem condições de estudar. Esta instituição tem planos assim de incentivo ao servidor. Então, eu recebi isso de uma outra pessoa. E eu também falaria a mesma coisa, e falo. Até, tem um exemplo específico: tem um colega, né, que mora no meu bairro e que eu falo com ele. Olha vou ficar de olho assim que sair um concurso pra sua área eu vou te falar. (E4)

Um último ponto a ser destacado nesta categoria de cidadania organizacional refere-se ao ambiente de trabalho. Na opinião dos entrevistados, esta é uma boa instituição para se trabalhar porque possui um bom clima organizacional.

Na minha opinião, é uma boa instituição para se trabalhar. E, justamente, eu acho que pesa muito essa questão do ambiente pra mim, se é um ambiente agradável, se as pessoas que eu estou ali eu vejo que estão empenhadas, que formam uma equipe, que estão ali disponíveis pra ajudar a lidar com o dia a dia. Isso pra mim é fundamental. Então, isso eu vejo aqui. Então eu fico motivada, eu gosto de fazer o que eu faço. (E8)

O clima organizacional em si ele é bom. Não é como em outra instituição que eu vivenciei, que era totalmente complicado, tenso, pra estar dentro da instituição, e aqui eu já não vejo isso. (E11)

É bom porque nele você tem espaço pra conversar diretamente com a chefia [...] Então, tem acessibilidade à chefia, tem possibilidade de discussão, de colocação das suas ideias, de exposição das suas ideias sem tanta retaliação. (E1)

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

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

O que me incomoda é a ausência de planejamento, tá. Porque é muito no apagar incêndio. Acontece muito aqui: faz isso, faz isso, faz aquilo [...] Tem muitas instituições até o estado de Minas Gerais trabalha assim, né, nas secretarias, superintendências, com ações, com metas, né. Nós não temos planejamento institucional. (E5)

O entrevistado E5 ainda acrescenta: “quando a instituição conseguir implantar um planejamento com ações com metas né, aí a gente vai estar no topo, sabe”. O G4 também acredita que é preciso melhorar muita coisa nesta instituição, que existem muitos problemas e, às vezes, até se pergunta “como é que funciona se tem tanta coisa que precisa

melhorar?”. E a conclusão a que chega é que funciona “porque tem muitas pessoas competentes aqui, que carregam esse piano no colo e que fazem um bom trabalho”. Em sua percepção, é preciso escutar mais, ser mais democrático, pois, muitas vezes, essas pessoas não são reconhecidas e não têm o apoio que deveriam ter.

Dessa forma, os gestores reforçam a opinião de que esta é uma boa instituição para se trabalhar por causa das pessoas e do bom ambiente de trabalho, conforme apontado por G3: “Essa é uma boa instituição porque tem um bom ambiente de trabalho, tem uma boa estrutura, uma instituição salutar para trabalhar”, ao que G1 complementa: “O ambiente é bom, as pessoas são boas, é um ambiente gostoso de se trabalhar”. Denota-se, portanto, que as relações de trabalho construídas com os colegas e com a chefia interferem de forma significativa na imagem que servidores e gestores têm da organização, corroborando com o entendimento de Eisenberger et al. (1990) de que, muitas vezes, o indivíduo tende a ver as ações dos agentes organizacionais (chefias e colegas) como se fossem da própria organização.

De maneira geral, para os entrevistados, tanto os servidores como os gestores, esta é uma boa organização para se trabalhar porque há um clima organizacional positivo. Os depoimentos reforçam a ideia de que o comportamento de cidadania organizacional do servidor no que tange à questão de divulgação da imagem organizacional está associado às relações de troca social que acontecem entre o funcionário e a equipe, bem como entre funcionário e chefia (SEERS; PETTY; CASHMAN, 1995).

4.2.2 Proteção ao sistema

Esta categoria do comportamento de cidadania organizacional representa o cuidado que as pessoas têm com os equipamentos e materiais de trabalho. Segundo Katz e Kahn (1974), um bom cidadão em sua organização é aquele que tem atitudes que preservam o ambiente de trabalho e ações que zelam pelo patrimônio da instituição. Dessa forma, considerou-se importante conhecer a opinião dos entrevistados sobre as condições de trabalho que a empresa oferecia, para, em seguida analisar o cuidado deles com os recursos da organização.

Em geral, compreende-se como condições de trabalho a qualidade do ambiente físico, postos de trabalho e equipamentos e materiais disponíveis para a execução das tarefas. Um aspecto comum da satisfação do funcionário relaciona-se com as condições de trabalho que a organização oferece. Nesse sentido, considera-se que a cidadania

começa a ser construída pela organização à medida que ela cumpre suas obrigações gerais. Dentre elas, cita-se o oferecimento de condições adequadas de trabalho aos seus funcionários.

No caso em tela, depreende-se pelas falas dos entrevistados que a instituição cumpre suas obrigações, oferecendo as condições necessárias básicas para a execução de suas tarefas diárias de trabalho, conforme pode ser visto nas falas a seguir:

Tudo muito bom. Toda semana os estagiários vão lá e perguntam se a gente tá precisando de alguma coisa pra poder pedir no almoxarifado, e quando pede sempre chega rápido. Tem ar-condicionado. É perfeito. Não tenho do que reclamar, não. (E3)

Questão do ambiente em si, a sala, ela atende perfeitamente as condições de trabalho. O espaço é adequado. Tem mobiliário adequado. Questões assim de climatização, luminosidade, atende perfeitamente. (E9)

Importante ressaltar que, recentemente, no ano de 2015 a instituição realizou a renovação do seu mobiliário, adquirindo novos equipamentos e materiais de trabalho, como novas estações de trabalho, armários e móveis para arquivo de documentos. Entretanto, um entrevistado revela que nem sempre foi assim, que já trabalhou em condições precárias no passado até mesmo quando estava grávida.

Olha, depois de muitos anos sim. Ficou boa, né. Porque antes a gente não tinha nem o espaço definido. O espaço era muito pequeno. Eu lembro que eu estava grávida, eu pedi até pra pôr um ventilador lá. Então, a questão de espaço, de infraestrutura, questão de logística mesmo, né, era muito precário. Hoje, não. A gente está num ambiente confortável, né. (E5)

Percebe-se, portanto, pela fala dos indivíduos que a organização, atualmente, oferece as condições necessárias ao bom andamento dos trabalhos. Dessa forma, a partir do conhecimento dos aspectos relacionados às condições de trabalho, os entrevistados foram indagados sobre como eles avaliavam seu cuidado e o cuidado de seus colegas de trabalho com os equipamentos e materiais fornecidos pela instituição para a execução das atividades laborais.

O pessoal sempre cuida dos equipamentos. A gente sempre tem essa visão de ter que cuidar do bem, né. Então, não tem o que reclamar também. E vejo que tem esse cuidado também das pessoas com os bens e com os equipamentos. (E8)

Pelo menos, vou pegar esse setor agora. São muito cuidadosos. Todos se preocupam em manter o ambiente limpo, bem cuidado. Inclusive, até orientar como se usa determinado equipamento, determinada mobília. O pessoal cuida muito bem do setor. (E9)

É igual eu te disse, eles são pessoas mais amadurecidas com mais tempo na instituição. Eu vejo um cuidado especial no sentido que eles desligam o aparelho totalmente na hora de ir embora, tem esse cuidado, o cuidado de desligar a impressora, de fechar as portas, verificar, olhar as janelas. Todos nós fazemos isso. Tem muito cuidado, sim, no sentido de manter em boas condições os equipamentos, as mesas, as cadeiras. (E10)

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

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

Outros entrevistados levantaram a questão do uso racional dos materiais. Até por se tratar de um bem público, o cuidado e o zelo devem ser permanentes. Eles chamaram a atenção para o fato de o patrimônio dessa organização é um patrimônio público, e por isso é um patrimônio de todos.

Tomando por base a diretoria que eu trabalho, eu vejo assim realmente um certo cuidado e atenção. É uso racional, né, do que a gente tem. Por ser público, as pessoas otimizam mesmo o gasto, né. Cada um tem na sua mesa os objetos de uso. Fora também, assim, os poucos setores que eu passo a gente também vê e percebe essa organização. (E4)

Tem um zelo com o patrimônio público. Isso aqui é, tudo bem que alguns casos mais antigos a pessoa tem o sentimento de ser meu, né, mas aí, como no meu setor tem um pessoal bastante jovem, entrou junto comigo, então eu sinto que isso aqui é um patrimônio público. A gente tem que cuidar. É nosso. Então, nós somos zelosos com o patrimônio que a gente tem. (E11)

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

4.2.3 Participação organizacional

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

No que se refere a esta instituição pública, a participação na vida organizacional pode se dar por meio das diversas formas, inclusive, em comissões. Uma comissão é formada por um conjunto de pessoas que são designadas por um diretor ou um chefe para estudar um assunto ou projeto. Nesta instituição, as comissões são formadas possuindo diferentes objetivos. No entanto, no geral, têm a finalidade de auxiliar no funcionamento institucional.

Os entrevistados relataram já terem participado de diversos tipos de comissões na instituição, como comissão eleitoral, responsável pelo processo sucessório dos diretores da instituição; comissão que cuida do processo seletivo para ingresso na instituição; e ainda a comissão que desenvolve o plano institucional, envolvida com o planejamento futuro da organização.

Mais importante que identificar as comissões em que eles atuaram é conhecer as experiências que cada um vivenciou. Foi solicitado, então, durante a entrevista, que eles descrevessem sua participação nessas comissões. Os relatos dos entrevistados revelam que o envolvimento com este tipo de trabalho promove uma integração do funcionário com a instituição e desenvolve a percepção de que ele pode contribuir de alguma forma para o crescimento institucional, proporcionando, ainda, uma maior identificação e satisfação no trabalho.

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

É você estar discutindo sobre o rumo da instituição, né, como que vai ser, quais são os objetivos, a visão da administração daqui um tempo, aonde ela pretende chegar, e você fica inserido na instituição. Então, aí você abraça a causa da instituição, e aí fica mais legal. Você sente, nó! Eu tô participando, né, eu tô fazendo parte desse objetivo, dessa intenção da administração daqui um tempo. Então, é importante, até mesmo pela sua satisfação no trabalho. Você sentir que está contribuindo para que a instituição ela cresça e se desenvolva. Isso é muito bom, eu acho muito interessante. (E11)

Um dos gestores reforça a importância de participar dessas comissões. Segundo seu relato, somente depois de vários anos trabalhando na instituição é que teve a oportunidade de participar de uma comissão e, devido a essa experiência, ele chama a atenção para que a instituição envolva mais os servidores nesse tipo de atividade.

Só depois de nove anos e meio que eu tive essa oportunidade. E eu vejo a turma hoje que está entrando agora. Como eu tive essa oportunidade por agora eu entendo que a instituição deveria dar essa oportunidade pra todo mundo, porque é interessante. Você faz parte, você interage mais com o todo, com a instituição como um todo, você faz parte de uma comissão aqui outra ali, e você se inteira muito mais. É muito bom. (G3)

A participação nesse tipo de evento institucional foi considerada pelos entrevistados como uma contribuição que está além das suas atribuições normais de trabalho, configurando, assim, um comportamento de cidadania organizacional.

Se eu recebo um convite pra participar de uma comissão, se eu quiser participar, aí sim, eu vou fazer um serviço à parte das minhas atribuições, mas não como uma obrigação, por eu querer também, por estar de acordo com aquilo, entendeu. No dia a dia eu faço os serviços que são mesmo das atribuições, somente outras, mas é de comum acordo, tanto da minha parte em outras comissões, mas aí é comum acordo. (E6)

Resta evidente que o trabalho que o servidor desenvolve em uma comissão não se constitui numa obrigação contratual, podendo ser considerada como uma atividade extra papel, cabendo ao indivíduo a decisão de participar ou não. Nesse sentido, E1 afirma que sua participação é sempre voluntária: “Todas eu participei voluntariamente”. Entretanto acrescenta: “Claro que algumas se não fosse voluntária seria por pressão, mas em todas eu quis participar”.

Esse depoimento revela que em algumas situações pode sobressair o uso da autoridade na composição das comissões. Ou seja, os chefes ou diretores podem usar de sua condição ou status para incluir determinado servidor nas comissões que estão sendo formadas. No entanto, mesmo que tenha sofrido certa pressão, o entrevistado demonstra em sua fala que ainda assim teve vontade de participar.

O G1 confirmou em seu relato que são os chefes ou diretores que fazem o convite ao servidor para participar dessas comissões:

Em geral, as comissões de trabalho aqui é alguém que você conhece, uma chefia, um diretor que vai lá e, sabendo que você trabalha, sabendo que você participa, lembrou do seu nome e te pediu pra participar daquele grupo específico. (G1)

Portanto, o chefe ou diretor, em seu papel de líder, ao perceber que o funcionário tem um bom desempenho dentro daquele grupo de trabalho, pode influenciar o comportamento de participação organizacional, indicando-o para atuar em alguma

comissão. Por outro lado, há que se considerar que a participação em comissões não foi a única forma de participação organizacional descrita pelos entrevistados. As demais citadas foram as reuniões de equipes de trabalho e as reuniões de colegiado.

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

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

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

4.2.4 Iniciativa individual

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

Durante as entrevistas, foi possível identificar várias circunstâncias em que os servidores atuaram de forma criativa e inovadora no desempenho da sua tarefa. Em geral, tal comportamento estava relacionado à falta de uma norma ou procedimento específico para determinada situação, exigindo do funcionário uma resposta para a resolução do

problema. Identificou-se aqui uma preocupação do entrevistado em melhorar o trabalho para si, mas também para os outros.

E tem coisa que ainda não tá muito claro, não tá definida. Fica muita dúvida. Agora, nós estamos querendo implementar as questões de roteiro, que eu acho que peca muito a nossa instituição. Eu já falei isso com a chefia lá. Eu já falei isso muito com a outra gestão. É um roteiro, é tipo um check list, mas como se fosse um guia, um manual de procedimentos, sabe. (E5)

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

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

Outras vezes, o desenvolvimento de um roteiro tem o intuito de facilitar o próprio trabalho, uma forma, mesmo, de melhorar o seu desempenho, como pode ser observado no relato abaixo:

Então, quando eu comecei lá, que foi há dois anos atrás, quando elas me apresentaram o trabalho e me mostraram, eu fiz um passo a passo, que pra mim eu acho válido, porque qualquer coisa eu recorro a ele, né. Eu tenho lá tudo desde o primeiro passo: início, meio e fim de uma atividade. E, a partir disso, eu passei a treinar, pegar os processos, treinar, fazer uma análise dos processos, mesmo que isso não cabia muito a mim. Mas eu acho importante que eu entenda aquilo que eu tô fazendo num todo. (E9)

As atitudes reveladas nas falas dos entrevistados corroboram com a descrição de Podsakoff et al. (2000) de que a iniciativa individual é uma dimensão da cidadania organizacional que expressa os atos voluntários de criatividade do funcionário no exercício da sua atividade diária, na busca de uma melhoria para o desempenho de sua tarefa, mas também uma preocupação em aumentar a efetividade organizacional.

Ficou evidenciado nos relatos que este tipo de comportamento acontece mais facilmente quando se tem um bom ambiente de trabalho. A abertura, o espaço de diálogo e de discussões são fundamentais pra a existência desse tipo de atitude:

Porque é como eu falei, nós três tomamos as decisões. Então, ela escuta nós três. Então, ela vê o que minha companheira fala, vê o que eu falo. Muitas vezes ela fala assim: Isso é uma boa ideia. (E3)

Olha, a gente sempre busca, assim, conversar no primeiro momento, né. Nós estamos passando por uma situação agora e todo mundo participa. E a gente tenta buscar resolução, né. Primeiro, a gente conversa com a chefia e depois a gente vê quem a gente recorre, né. E é tranquilo. Todo mundo participa. Todo mundo dá sua opinião. É bem tranquilo. O chefe tem uma mente muito aberta. (E5)

As declarações acima reforçam a atuação da chefia (líderes) como catalizadores do processo de diálogo e de exposição dos pensamentos. Em ambientes em que há oportunidades de expressão das ideias há maior interação entre líderes e membros, o que proporciona maior abertura para a existência de gestos de cidadania organizacional, como o comportamento criativo e inovador (SIQUEIRA, 2003; EICHCHORN, 2009).

Muitas vezes, ao oferecer sugestões de melhoria, o funcionário pode esbarrar em algum entrave, questões próprias do setor público, algo, talvez até enraizado na sua cultura, que impede que coisas novas sejam colocadas em prática:

Eu lembro quando eu cheguei. A gente tentando melhorar umas coisas e tal. Aí, a pessoa dava a seguinte resposta: “Ah. Mas a gente sempre fez assim”. Ou então, você tem pouco tempo que tá aqui, tipo você não conhece. O procedimento não é esse que você tá pensando. E a gente tá tentando melhorar, mas tem uma resistência grande nesse sentido, às vezes. Eu digo no fluxo de um processo, de uma diretoria para outra, não um termo tão grande (institucional), mas detalhes, e você vê que tem uma resistência grande até numa pequena coisa pra mudar. (E8)

Em outra situação, no entanto, mesmo com uma certa resistência inicial foi possível realizar a mudança, devido à insistência do servidor:

E, mesmo com todo o estresse que gerava, ele era meio resistente a essa mudança. Até que um dia eu meio que passei por cima dele. Eu falei assim: “Ah! Não, não tô dando conta disso mais. Eu estou brigando demais aqui”. Aí eu fui e conversei, e ele disse: Não. Pode mudar. Aí, foi e mudou. E hoje ele até gosta, na verdade, sabe. Só não teve tanta resistência porque, como era eu que fazia os processos, e até hoje sou eu que faço mais, que trato mais desses processo, ele acabou sentindo menos a mudança. A parte ruim da mudança eu acho que ele não sentiu. Ele sentiu mais a parte positiva, que foi a autonomia que a gente passou a ter com esse processo. (E2)

Muitas vezes, a iniciativa individual não está em mudar algum procedimento ou em trazer alguma novidade para a organização, mas é um fazer além, uma contribuição com algo que não está descrito em suas atribuições do cargo e que melhoram o ambiente de trabalho, contribuindo para uma maior efetividade organizacional. Esse comportamento de empenho e dedicação em prol da instituição pode ser verificado nas falas abaixo:

Na minha concepção, eu acho que é um velho ditado: Quem tá na chuva é pra se molhar. E na minha concepção, isso é meu? isso é seu? Não. Entendeu! Então, tocou o telefone e você tá sentado numa mesa, é o estagiário que tem que atender? Não. Eu tô aqui mesmo. E mesmo que eu esteja ocupado, eu paro e atendo, porque é uma demanda que está vindo de fora, é uma forma de tentar prestar bem o meu serviço, é uma forma de colaborar com a instituição. Em atender um telefone, em servir um café se for preciso, servir uma água. (E10)

Olha, eu trabalho com a área de atendimento. O que acontece é que as pessoas têm muita dúvida. E o meu chefe, ele reclama muito de mim, no sentido assim: “Você não tem que atender as pessoas. Você tem que atender a demanda que chega pra você, processo em si, físico”. Mas é complicado, porque eu não sei

negar informação. Não é que eu vou destratar a pessoa. Não é isso que ele pede. Fala que é que pra eu tentar me economizar no meu tempo. (E5)

Quando eu entrei eu pinte parede. Eu ia aos sábados. Não era sopa não, entendeu, preocupada com as pessoas que iam chegar. E isso eu não tava nem ganhando função gratificada. Eu, quando pegava um negócio, eu ficava....eu conferia máquina por máquina quando eu saía, olhava os.....eu sempre fui muito obstinada nas minhas coisas. (E10)

Em outros depoimentos, o empenho extra é apontado como um artifício mesmo para a execução da tarefa. Com o passar do tempo o funcionário desenvolve atalhos que o ajudam a resolver seus problemas no trabalho. No serviço público em especial, devido ao excesso de burocracia, o servidor precisa encontrar caminhos mais rápidos que melhorem sua eficiência.

Uma coisa que gosto muito de fazer, que às vezes eu deixo de fazer as coisas por escrito ou, pelo menos, por um momento. Aí, eu vou lá, converso direto com a pessoa, e tal, porque eu já trabalhei em vários setores aqui, nuns dois ou três setores. Então eu já conheço as pessoas do prédio administrativo. Aí, as vezes, a gente fica mandando memorando pra lá e as pessoas nem leem. Aí, as vezes, eu vou lá, converso, brinco com as pessoas, tomo um cafezinho, e aí meio que introduzo aquele assunto pra pessoa. E aí, acaba que eu consigo alguma coisa sem precisar de oficializar. Isso eu acho que é além do meu trabalho assim, além até do trabalho que é feito aqui, as vezes, porque eu acho que eu tenho esse trânsito com algumas coisas que as pessoas aqui não tem, né. (E1)

Se hoje é o dia de publicar e não me enviaram nada, então eu costumo dar uma cobrada. O Fulano acha que a gente não deve fazer isso, não, mas eu prefiro. Pelo menos, eu fico com a consciência limpa. Então, essa própria cobrança mesmo, eu acho que isso não é função minha. (E2)

Ao serem questionados sobre como se sentiam fazendo esse além, verificou-se que essa contribuição que é feita para a instituição, na verdade, tem como resultado um sentimento de satisfação pessoal. Eles se sentem realizados em poder ajudar, em contribuir com a organização e com as pessoas.

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

Isso pra mim não me diminui (servir café, água). Eu acho que é o contexto que você vive pra até fazer com os outros aquilo que você quer faça com você né. (E10)

Entretanto, o E1 ressaltou que, apesar de se sentir bem fazendo atividades que não são sua atribuição formal, como destacado na fala “Eu sinto que eu faço porque eu quero, assim. Faço porque eu gosto de fazer. Eu me sinto bem”, também sente que essas atividades, consideradas como informais, acabam lhe sobrecarregando, e isso resulta num comprometimento daquelas atividades que seriam suas atribuições formais de trabalho.

Então, assim, às vezes, eu sinto que eu faço para além do meu trabalho. Algumas coisas, alguns aspectos. Ninguém me pediu pra fazer aquilo, mas eu vou lá e faço. Mas, às vezes, também eu sinto que não dou conta daquilo que me é atribuído porque eu estou sobrecarregada de atividades, de atividades mesmo informais. (E1)

E7 também aponta nesse mesmo sentido: “Se você for fazer tudo, você começa a deixar de fazer a sua atividade pra fazer coisas que não são a sua atividade”. E acrescenta que o serviço precisa ser cumprido de alguma forma, e todo esse contexto de sobrecarga pode gerar estresse no trabalho. Esses relatos corroboram com os achados de Bolino e Turnley (2005) quando investigaram as possíveis consequências negativas do comportamento de cidadania organizacional. Os resultados encontrados pelos autores revelaram que altos níveis de iniciativa individual na organização estão associados a altos níveis também de estresse, conflito trabalho-família e sobrecarga de trabalho, como destacado por E1 e E7.

A partir dos relatos analisados, verificaram-se, duas consequências do comportamento de *iniciativa individual*, a primeira, destacada acima, refere-se à sobrecarga de trabalho e se associa a um resultado negativo deste comportamento para o indivíduo. Isso significa, que o envolvimento com atividades extra papéis, muitas vezes, ocasiona uma sobrecarga pessoal de trabalho, dificultando até mesmo a execução das tarefas contratuais. A segunda, está relacionada à realização pessoal e se associa a um resultado positivo desse comportamento. Neste caso, os relatos apontaram que os indivíduos que emitem estes gestos de cidadania organizacional sentem-se realizados e satisfeitos em poder ajudar.

Diante de todo o exposto, constata-se que no contexto organizacional estudado o comportamento de cidadania referente a “*iniciativa individual*” se efetiva por meio da inovação, criatividade e empenho extra em prol da organização e que para sua concretização no cotidiano laboral é necessário que o líder atue como catalizador, proporcionando um ambiente em que predominem o diálogo e as oportunidades de expressão de opiniões.

4.2.5 Cooperação

Esta categoria está refletida no comportamento de ajuda no ambiente de trabalho. São atitudes que expressam a vontade de ajudar o colega, a disponibilidade para ir ao encontro do outro visando facilitar a execução dos processos de trabalho, o espírito de

equipe, de partilha de conhecimentos e experiências (SIQUEIRA, 2003; PORTO; TAMAYO, 2003).

O ato de cooperar inclui comportamentos interpessoais voluntários de doação de tempo e/ou energia para apoiar os colegas de trabalho. Segundo Podsakoff et al. (2000), esse comportamento refere-se à disponibilidade em compartilhar tarefas, agindo com cordialidade e respeito.

Quando uma pessoa de outro setor não está e a gente já tem um conhecimento prévio, eu tento ajudar. A gente tenta ajudar o máximo possível. Quando a gente vê que uma pessoa tá ocupada, a gente oferece ajuda. Normalmente, eu faço mais do que o meu serviço. (E3)

Sempre que a gente tem dúvida, não se hesita em chegar perto do outro e perguntar. “Eu estou pensando isso. Você acha que é isso que eu devo fazer? Você tem outra sugestão?” E a gente acata, a gente conversa. Tanto quanto aos diretores e todas as pessoas que cooperam ali, os funcionários. Então, não tem o que falar. As pessoas se ajudam bastante. (E8)

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

As falas dos servidores são corroboradas pelo relato dos gestores, que afirmaram que há um ambiente muito bom de cooperação entre os funcionários:

E aqui, até pelo volume de trabalho, pelo tipo de demandas, eu acho que você nem consegue ficar só naquela sua responsabilidade específica. Então, a gente tentou organizar o setor de uma forma que, preferencialmente Fulano faz isso, Fulano é o responsável principal. Mas, aí, na ausência dele, todo mundo sabe fazer. (G1)

O trabalho não é de um; é de todos. O trabalho é equipe, né. Ninguém faz nada sozinho. Então, você tem que estar sempre ajudando essas pessoas a trabalhar junto com a gente, né. (G2)

Na opinião dos entrevistados, o trabalho em equipe ajuda a diminuir a sobrecarga de trabalho, devido à possibilidade de divisão das tarefas entre as pessoas. Em ambientes onde predomina a cooperação há maior percepção de amizade, de companheirismo, que gera mais confiança e satisfação no trabalho. A cooperação no contexto organizacional revela que entre os profissionais da instituição existe uma relação de interdependência e de ajuda mútua.

É muito bom. Já teve momentos assim difíceis, quando a gente tinha um número menor de pessoas. Então, era muito trabalho, muito mesmo. Hoje, como a gente já tem um grupo melhor, um grupo assim envolvido com o serviço, ficou assim. As tarefas ficaram melhores, uma divisão maior nas tarefas. Então, deixou de sobrecarregar a um e passou a dividir mais as tarefas com mais pessoas no setor. (E6)

Olha, assim, eu me considero amiga das meninas. Eu acho que a gente vai convivendo com a pessoa ali todo dia, né. Você vai tendo uma certa intimidade.

Tá todo mundo ali junto. Você acaba né. Mesmo aqui no setor, né, pela rotina nossa, pelas conversas, a gente tem assim um grau de confiança na pessoa, até de questões pessoais. [...] É muito bom você ter uma pessoa pra poder te ajudar ali, porque nem toda hora você tá com aquela cabeça pra decidir tudo (E7)

Os relatos sobre cooperação também evidenciaram o compartilhamento de conhecimentos e experiências. Segundo Tonet e Paz (2006), o ato de partilha de conhecimentos está diretamente associado a um contexto organizacional em que predominam os relacionamentos cooperativos e de confiança mútua. Nessa perspectiva, foi perguntado aos entrevistados como aprenderam as tarefas que executam. As respostas demonstraram que o aprendizado entre eles acontece devido à cooperação dos colegas, que transmitem o conhecimento que possuem.

A servidora que estava lá, a Fulana, ela me treinou muito bem. Uma pessoa muito querida, muito disposta. Extremamente capaz assim, competente. Tudo que eu recebi dela eu tenho até hoje. Até a forma de elaborar o memorando, que ela passou assim com o maior desprendimento das coisas. Ela não sonegou informação nenhuma. Ela me ajudou. Ela me colocava pra frente, né. (E4)

Assim como os entrevistados relataram terem aprendido seu trabalho com servidores mais antigos, que estavam na instituição há mais tempo, eles também descreveram a experiência de ensinar para alguém o seu trabalho. Da mesma forma como receberam os ensinamentos, também repassam essa informação quando chega um funcionário ou estagiário no setor. Há um sentimento de retribuição, que pode ser constatado na fala abaixo:

Eu acho muito gratificante. Pra mim isso tem muito valor, porque a partir do momento que eu domino uma coisa, que eu domino uma atividade, um trabalho, um serviço e que eu não vou mais poder continuar aquele trabalho, [...] o ideal é que você passe com clareza, com discernimento pro outro que tá chegando, pra que haja continuidade, né. Essa questão de não passar isso não pode existir em nenhum lugar, principalmente numa instituição pública, né. Não tem porquê. É preciso que passe, que tenha continuidade, que a outra pessoa venha e aprimore. Eu me lembro bem de passar onde eu trabalhei com muito carinho pra outras pessoas e deixar também o passo a passo. (E10)

Embora o depoimento acima transmita a impressão de que a partilha de conhecimentos é algo natural e que ocorre em qualquer instituição, há uma fala de outro entrevistado que revela que esse sentimento de partilha não acontece em todas as instituições. Isso pode ser muito característico de determinada organização ou, mesmo, do setor em que se está atuando. No caso transcrito abaixo, a entrevistada deixa claro que a experiência que teve em outra instituição não foi tão positiva quanto a que tem na instituição atual:

Quando eu entrei na outra instituição, existia uma certa dificuldade de transmitir o conhecimento. As pessoas que estavam lá há mais tempo, é meio que assim: “Se vira, que assim como você eu já passei pelo início de carreira e

“você vai buscar as informações pra você poder trabalhar aqui”. As pessoas têm uma certa lentidão pra te passar as coisas, aquela dificuldade. Mas no meu entendimento, não porque eu vá, entre aspas, tomar o cargo de alguém ou não é por não querer mesmo; é por não querer ter trabalho, e ah você que se vire, que adquira o conhecimento necessário pra você exercer as suas atividades. (E4)

Pode-se inferir que os servidores desta instituição possuem consciência da necessidade de cooperarem uns com os outros. Em nenhum momento das entrevistas foi relatada alguma dificuldade em transmitir os conhecimentos adquiridos para as pessoas que estavam chegando. Muito pelo contrário, todos disseram ter aprendido suas funções com um outro colega.

É preciso considerar, no entanto, que apesar de os entrevistados se mostrarem satisfeitos em ter aprendido suas tarefas com os colegas de trabalho e de que isso gerou maior interação entre eles e uma vontade também em retribuir o que receberam, há certa frustração com a falta de organização das informações na instituição. Pelas falas dos entrevistados, ficou evidenciado que sem a ajuda dos outros servidores não seria possível a execução das tarefas porque, no geral, nos setores não existe manual de procedimentos ou de rotina. Há uma reclamação no sentido de uma desorganização com relação às informações e à forma de execução do trabalho:

De fato, o que mais me incomoda mesmo é a questão da organização mesmo. Eu acho que não sei, não sei se minha cabeça funciona bem com coisa bagunçada sabe. Eu acho que é uma coisa minha mesmo, sabe. (E2)

Então, de repente, se existisse um manual de normalização das atividades pra cada departamento ou diretoria, nas atividades próprias de cada um, assim talvez diminuiria um pouco os erros, os retrabalhos. (E4)

O comportamento de ajuda dos servidores desta instituição, especialmente no que se refere à atitude de partilha de conhecimentos, é responsável pela continuidade das informações organizacionais. De acordo com os depoimentos dos entrevistados quase toda memória institucional está contida nos saberes profissionais de cada servidor. Sem essa transmissão de conhecimentos a prestação dos serviços públicos nesta instituição ficaria comprometida.

Em termos de comportamento de cidadania organizacional, ficou evidenciado pelos relatos analisados que a dimensão *cooperação* com os colegas de trabalho é uma realidade no ambiente desta instituição, significando que os servidores entrevistados podem ser considerados como cidadãos em sua organização.

4.2.6 Autotreinamento

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

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

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

[...] fiz o de Secretariado depois que eu entrei na instituição. Fiz também tem lá o certificado, né, que foi por minha conta. E um no SENAC aqui, que foi, de 230 horas. Também foi essa área de arquivo, de secretariado, sabe ele foi vários módulos. (E10)

De acordo com E1, a realização de cursos de aperfeiçoamento ou de capacitação foi importante porque as experiências profissionais que havia tido até o momento foram em empresas do setor privado. Por isso, compreender a realidade específica da administração pública era muito importante, e os cursos que fez contribuíram para isso:

Fiz capacitação em Gestão de Contratos. Em algumas legislações relativas a contratos também. E me ajudaram um pouco, por causa desse viés público, que eu não tinha antes, o viés da administração pública mesmo, porque eu nunca tinha trabalhado com administração pública, questão de orçamento, totalmente diferente do privado, e me ajudaram esses treinamentos. (E1)

De acordo com Siqueira (2003), o autotreinamento proporciona a melhoria da performance dos profissionais em sua dinâmica de trabalho. Os relatos dos entrevistados revelam que para eles a capacitação tem um papel fundamental no sentido de contribuir para o seu desempenho individual. E foi exatamente este objetivo que motivou a busca pelos cursos de capacitação que pudessem agregar algo em suas atividades laborais.

[...] foi a minha necessidade de buscar informações. É porque eu sentia uma certa defasagem da minha parte com relação às atividades que eu estava desempenhando. (E4)

[...] disposição minha mesmo de procurar, de buscar, de ver a necessidade e buscar pra poder aprimorar. (E6)

Eu fiz porque a gente realmente tá tendo muita demanda de dúvidas mesmo, de questionamentos, né, pela função. E fui na tentativa de esclarecer alguma coisa, de tirar alguma dúvida, de melhorar alguma coisa. (E7)

Os entrevistados também relataram que a realização destes cursos, muitas vezes, contam com o incentivo da própria chefia:

Alguns eu fui orientada (chefe) a fazer. Falaram: “É bom você fazer o curso tal”. E aí eu busquei o curso com colegas que tinham a mesma necessidade. Buscamos o curso e fizemos. (E1)

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

Outro entrevistado chamou a atenção para o fato de a instituição apoiar a realização de cursos, tendo em vista que na área em que trabalha sempre acontecem atualizações, e por isso há a necessidade de aprendizagem das novas instruções:

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

A análise das falas aqui transcritas corrobora com o entendimento de Katz e Kahn (1974) de que o autotreinamento compreende as ações autoeducativas dos funcionários, ao buscarem o aperfeiçoamento do seu trabalho, com o intuito de desempenhar atividades revestidas de maior responsabilidade. Nessa perspectiva, observa-se que no contexto desta instituição os indivíduos atuam como cidadãos organizacionais, participando de cursos que promovem seu desenvolvimento funcional e que agregam valor para a instituição.

Em síntese, a análise de conteúdo realizada nesta seção demonstrou que o comportamento de cidadania organizacional está presente no ambiente desta instituição, por meio da divulgação da organização no ambiente externo, na participação organizacional dos sujeitos, no comportamento de iniciativa individual, na busca pelo autotreinamento e nos atos de cooperação uns com os outros. No entanto, o comportamento de proteção ao sistema, apesar de ter sido evidenciado nas atitudes dos servidores, não pôde ser confirmado como de cidadania organizacional, tendo em vista que este comportamento está previsto no código de ética dos servidores públicos civis.

O Quadro 6 apresenta o resumo da análise qualitativa para o comportamento de cidadania organizacional.

Quadro 6: Categorias do Comportamento de Cidadania Organizacional

Categorias de Cidadania Organizacional	Elementos Constitutivos
Clima Favorável	Identificação com a organização; Sentimento de pertencimento; Indica a instituição para outras pessoas; Defesa da organização; Intenção de permanecer; Valorização do servidor; Clima organizacional
Participação Organizacional	Participação em comissões; Promove maior identificação e satisfação; Contribui para o envolvimento com a organização; Trabalho além do prescrito; Participação discricionária
Proteção ao Sistema	Boas condições de trabalho; Cuidado com os materiais e equipamentos de trabalho; Uso racional dos materiais; Zelo como o Patrimônio Público
Iniciativa Individual	Elaboração de normas e procedimentos; Desenvolvimento de roteiro de trabalho; Diálogo com a chefia e colegas; Oferecimento de sugestões; Empenho extra; Sentimento de realização
Cooperação	Divisão de tarefas; Disponibilidade em ajudar; Trabalho em equipe; Todos sabem fazer o serviço; Diminui a sobrecarga de trabalho; Compartilhamento de conhecimentos; Retribuição; Desorganização da informação da instituição
Autotreinamento	Importância do conhecimento para o crescimento profissional; Correlação com a área de atuação; Compreender a realidade do setor público; Melhorar o desempenho; Apoio na realização de cursos

Fonte: Elaborado pela autora

Ressalta-se, ainda, que, mesmo tendo ficado evidenciado que os servidores entrevistados, no geral, se comportam como cidadãos organizacionais, este não é um comportamento reconhecido por eles como tal. Para estes servidores, toda a contribuição que oferecem à instituição constitui-se numa obrigação. Isso pôde ser observado quando se questionou os sujeitos sobre que tarefas eles realizam que estão além de suas atribuições de trabalho. As respostas demonstraram que dos 16 entrevistados apenas 1 disse realizar atividades que estão além das suas prescrições funcionais.

Este fato corrobora com os achados de Williams e Anderson (1991) em estudo realizado com 461 empregados de diversas empresas de uma cidade do meio oeste dos Estados Unidos. Segundo os autores, os trabalhadores não conseguem distinguir entre o que é atividade prescrita e atividade não prescrita para o trabalho, levando a uma certa confusão relacionada com a definição do que vem a ser um comportamento de cidadania organizacional. Essa confusão conceitual talvez fique mais acentuada quando se trata de servidores públicos, dos quais se espera um empenho maior em prol do bem comum e do interesse público.

Embora toda essa discussão seja pertinente, não se pode esquecer do conceito de cidadania que fundamenta este trabalho, o qual compreende a cidadania como uma

relação de troca social, por meio de contribuições espontâneas e sem perspectivas de recompensa (SIQUEIRA, 2003). Tendo como referência o conceito de Siqueira (2003), pode-se afirmar que o comportamento de cidadania não depende do conhecimento por parte do servidor do que seja atividade extra-papel. O mais importante é perceber a vivência do comportamento de cidadania como uma contribuição espontânea, isenta de prescrição legal e livre de recompensas formais, como ficou demonstrado neste estudo.

A partir da identificação do comportamento de cidadania, torna-se necessário neste momento compreender como se processa o relacionamento entre líderes e membros no contexto organizacional estudado, para, então, analisar se essa relação influencia o comportamento de cidadania organizacional.

4.3 A relação líder-membro (LMX) entre servidores e gestores

Outro objetivo específico deste trabalho foi o de analisar a relação líder-membro a partir da percepção dos funcionários e dos gestores, tendo por referência a Teoria LMX. Com o intuito de atingir este objetivo apresentam-se nessa seção as análises descritivas das declarações feitas pelos servidores (membros) e pelos gestores (líderes) durante as entrevistas.

É importante ressaltar que as respostas dos servidores (membros) se referem, na maioria das vezes, ao seu líder mais próximo, que, no âmbito desta instituição denomina-se “chefia imediata”, aquele chefe para o qual o servidor deve se reportar em seu cotidiano de trabalho. Para a compreensão da relação LMX, considerou-se ser o mais adequado. Entretanto, em alguns momentos há descrições de situações que envolveram também uma chefia mais distante, a “chefia superior”. Nesse caso, durante as análises, será informado quando o entrevistado estiver citando esse tipo de liderança.

A análise do relacionamento entre líderes e membros neste trabalho apoia-se no pressuposto de que a liderança é um fenômeno de duplo sentido, tendo o líder e o liderado como elementos igualmente importantes para a sua compreensão. A ideia é trazer o membro como parte integrante e indissociável do processo de liderança, entendendo-o como aquele que pode legitimar a atuação do líder (LIDEN; MASLYN, 1998).

Segundo Liden e Maslyn (1998) as características de uma relação LMX são: Afeto, Lealdade, Contribuição e Respeito Profissional. Neste trabalho, confirmou-se a presença das características Afeto e Respeito Profissional, não aparecendo, no entanto, a Lealdade e a Contribuição. Por outro lado, a análise das falas dos entrevistados revelou a

existência de outras duas características: Parceria e Comunicação Aberta. A Parceria está fundamentada no próprio conceito da relação LMX, o qual compreende a relação entre líderes e membros como uma relação de parceria, conforme Amaral (2007). A Comunicação Aberta está ancorada nos estudos de Girton e Heald (2002), que afirmam que esta é uma característica importante do relacionamento diático. Apresenta-se a seguir a análise das falas dos entrevistados para cada característica identificada da relação LMX.

4.3.1 Afeto

O afeto é caracterizado pelo grau de afeição compartilhado entre líderes e membros, estando fundamentado em valores profissionais (LIDEN; MASLYN, 1998). De acordo com Ferreira (2012), o afeto, ou emoção, no trabalho pode ser entendido como um sentimento agradável, que se origina nas situações vivenciadas pelos indivíduos, a partir de suas relações de trabalho, e manifesta-se por meio de alegria, estima ou amizade. Ao descrever sua relação com a chefia, o entrevistado E1 revela a existência de uma relação de amizade que vai para além do contato formal de trabalho:

É uma relação clara. É uma relação amigável, de muito diálogo. E é uma relação, assim, que eu tenho abertura pra falar até de coisas pessoais. Não é uma relação só formal; é uma relação que. Vamos supor, a gente vai fazer um lanche, a gente sai, a gente lancha junto. Eu gosto da companhia da minha chefe pra além do trabalho. (E1)

O entrevistado E2 também afirma que sua relação com a chefia é baseada no afeto, na amizade. Como exemplo desse aspecto, cita a preocupação que tem com a saúde do seu chefe:

Nossa! É uma relação muito boa, que, inclusive, extrapola a relação colegas de trabalho, sabe. A gente tem uma relação mais puxada pra amizade mesmo. É ao ponto de, vira e mexe, eu me pego assim cobrando coisas de melhora pra saúde dele (chefe). Esse tipo de coisa. (E2)

Para o entrevistado E12 a relação que possui com seu chefe é “cordial e amigável” e, acrescenta que já havia trabalhado com seu chefe em outro setor, portanto, essa amizade já existia anteriormente. No seu relato E12 declara que essa é “uma relação absurdamente boa”, ao que o seu chefe, o gestor G1, corrobora: “tenho uma relação muito boa com todos da equipe”. G1 esclarece ainda que o ambiente de trabalho no seu setor é muito bom, todos são muito “tranquilos” e que a amizade com todos é percebida quando “fazem vaquinha para o lanche”.

O gestor G3 também refere-se à relação com sua equipe de trabalho como uma relação “amigável” e “salutar”, desenvolvida em um ambiente em que não há

“competição”. Corroborando com G3, o gestor G4 (que é o chefe de E1) descreve os funcionários do seu setor como pessoas “afetivas e acolhedoras”, e que foi esse sentimento de proximidade com a equipe que sempre motivou sua permanência na instituição:

Aliás, o que me fez ficar nesta instituição todo esse tempo foi a equipe. Já teve vezes que pensei em sair, já teve momentos horrorosos aqui com outras pessoas sendo chefe, um desmando absurdo. Teve momentos assim horrorosos. E dava muita vontade de sair. E eu só não sei porque falava assim: “Não vou encontrar uma equipe como essa em outro lugar, provavelmente, provavelmente não!”
(G4)

O gestor G4 esclarece, ainda, que esse sentimento de amizade e afeto entre a equipe é importante porque ajuda a superar as dificuldades impostas pelo cotidiano de trabalho. Em sua opinião, o trabalho é “adoecedor”, as pessoas sofrem por causa do trabalho. Inclusive, pessoas da sua equipe têm adoecido, e a interação entre as pessoas auxilia na superação dos momentos difíceis.

[...] essa prática de discussão, de debate, de posicionamento, isso é muito. Eu vejo como muito tranquilo. As pessoas acabam entendendo assim também. Aprendem a participar, aprendem a falar, aprendem a argumentar profissionalmente, sem que isso implique no estremecimento de relações. É claro que isso é uma postura cotidiana, né. Acho que às vezes as pessoas sofrem....Sofrem com a instituição, sofrem com o próprio trabalho [...]Mas eu acho que é um clima (amizade) que a gente consegue superar. A gente consegue trabalhar isso. Eu acho que as pessoas são muito afetivas, são muito acolhedoras. Com todos os problemas que aparece, que possa surgir, a gente tenta superar, tenta contornar (G4)

Portanto, os laços afetivos constituídos no ambiente laboral, por meio da fala e da expressão dos sentimentos, contribuem para o enfrentamentos dos problemas diários e proporcionam a vivência de emoções positivas, que são responsáveis pelo bem-estar e pela satisfação no trabalho (FERREIRA, 2012). E, ainda, concorrem para a existência de uma relação entre líderes e membros de alta qualidade (AMARAL, 2007).

Embora os entrevistados tenham descrito a relação entre líderes e membros como uma relação de afeto e amizade, um deles esclarece que seu relacionamento com o chefe é estritamente profissional. Não há em sua fala uma descrição mais afetiva deste relacionamento: “É uma relação profissional, bem profissional. Ela é acessível, sempre que eu preciso, ou que ela precisa também” (E11).

Torna-se relevante destacar que para a teoria LMX uma relação em que o afeto positivo não esteja evidenciado, como o relatado por E11, pode caracterizar uma relação LMX de baixa qualidade, em que o chefe desempenha o papel de supervisor e o subordinado cumpre com o esperado no seu contrato de trabalho. Entretanto, não se pode afirmar que a relação entre E11 e sua chefia seja uma relação de baixa qualidade, tendo

em vista que esta conclusão deve levar em conta também a análise das outras características da relação de alta qualidade. Pois, de acordo com Dinish e Liden (1986) numa relação LMX pode haver o predomínio de determinada característica em comparação com outra. Porém, a ausência de um afeto positivo demonstra que este relacionamento ocorre mediante uma troca econômica em que a relação é determinada pela instrumentalidade (BLAU, 1964).

4.3.2 Parceria

Outra característica revelada nas entrevistas foi a relação de parceria entre líderes e membros. De acordo, com Graen e Uhl-Bien (1995), o relacionamento baseado na teoria LMX pressupõe a ocorrência de parceria, tendo em vista que nesta relação tanto o líder quanto o membro têm a possibilidade de ganhos mútuos. A fala dos servidores (membros) evidencia essa parceria, principalmente em termos de companheirismo e de compartilhamento de decisões:

É uma relação muito boa. É uma relação, assim, de companheirismo. Eu tenho total liberdade de falar o que que eu penso. É claro, com as suas devidas proporções. (E10)

Bom, a chefia imediata é excelente. A gente se dá superbem. É muita cooperação, tanto eu quanto ela é para comigo né. E a gente trabalha mesmo em conjunto. Ah! Não tem essa de ah você é chefe...ou eu sou o chefe e você tem que fazer isso. Não a gente trabalha de igual pra igual. Inclusive, quando ela tem dúvida ela me consulta, ela pede minha opinião, não fica só concentrada nela não. Ela me pede e fala: o que que você acha disso? o que que a gente faz? Então, há esse compartilhamento. Então, é muito bom. (E6)

Um dos entrevistados chamou a atenção para o fato de que essa relação de parceria tem como pressuposto a confiança: “A minha chefe confia muito em mim, e eu tenho muita autonomia pra fazer o que eu faço” (E3). A fala de E3 sugere que um relacionamento de parceria baseado na confiança mútua tem como consequência maior autonomia na realização do trabalho. Esse entendimento é corroborado por E10, que, ao ser questionado sobre como a liderança influencia o desempenho do servidor responde que a influência ocorre, principalmente, em termos de autonomia: “Ah! Sim. Com certeza, no sentido de propiciar uma autonomia, uma liberdade com responsabilidade”.

Os depoimentos de E3 e E10 corroboram com o entendimento de Amaral (2007) de que os membros envolvidos num relacionamento de alta qualidade se sentem estimulados porque recebem reconhecimento e apoio do líder e possuem maior autonomia no trabalho. Graen e Scandura (1987) também afirmam que o tipo de relação LMX

determina a retribuição que o líder oferece ao membro por meio de informações, atribuições desafiantes e autonomia.

Conforme destacado por Amaral (2007), o relacionamento de parceria acontece quando o membro se sente reconhecido e apoiado pelo líder na execução das suas tarefas. No geral, pôde-se perceber pelas entrevistas que os servidores sentem-se reconhecidos e apoiados, principalmente, pela chefia imediata, conforme depoimentos abaixo:

Eu vejo o reconhecimento. Primeiro, ele vem do próprio chefe, dizendo que gosta, né, que tá satisfeito, né. O Fulano (chefe) até gosta de brincar de falar que sou brava: “Olha ela é muito brava. Mas eu gostei porque é brava, né.” Gosta, brinca e fala. Mas assim o reconhecimento, ele já chamou, já falou que gostou. (E7)

A relação é perfeita. Não tem problema nenhum. Sempre que precisei de apoio me deram muito apoio, tanto eu até falo deram porque eu considero que eu tenho dois chefes lá [...] Então a chefia sempre me deu muito apoio, me instruiu muito. A relação é muito tranquila, muito boa. (E9)

Apesar dos entrevistados expressarem em suas falas que se sentem reconhecidos pela sua chefia, o servidor E10 relatou uma certa frustração quando o assunto é reconhecimento. Segundo ele, mesmo possuindo anos de trabalho e dedicação à instituição nunca foi designado para ocupar um cargo de confiança nos setores em que trabalhou, e isso, em sua opinião, seria um fator de reconhecimento:

[...] eu sempre me dei de melhor que eu tenho, sempre me dediquei dentro da minha consciência, e nunca fui reconhecida por isso. Sempre fui reconhecida assim, no sentido de eu passar o que estava acontecendo pra pessoas pegar o pé da situação porque às vezes eles não viam né, entendeu. Mas reconhecimento financeiro (ter um cargo de confiança) eu nunca, nunca, não tive. (E10)

Importante destacar neste momento que o reconhecimento financeiro constitui-se numa retribuição material ao esforço despendido pelo servidor. Conforme definição proposta por Blau (1964), os relacionamentos se desenvolvem por meio de trocas, sejam elas econômicas ou sociais. No caso em comento, há uma percepção de reconhecimento por meio da troca social entabulada no ambiente de trabalho. No entanto, não se percebe o reconhecimento que se efetiva por meio de uma retribuição financeira, gerando frustração e descontentamento.

É preciso, então, compreender que tanto as trocas sociais quanto as econômicas são importantes nas relações de trabalho e que a forma como a instituição gerencia os relacionamentos no contexto organizacional determina a satisfação ou a insatisfação do servidor. Entretanto, torna-se relevante salientar que a fala de E10 não está relacionada diretamente com a chefia imediata atual, mas uma situação vivenciada dentro da instituição há muito tempo. Em seu depoimento, ele destaca, inclusive, que é um tipo de

situação que pode acontecer em qualquer organização: “[...] mas eu considero que isso acontece em qualquer situação de trabalho. Não é só aqui, não é só numa instituição pública federal né.”

Além do relato dos servidores (membros) ter apontado a existência do sentimento de parceria e companheirismo entre líderes e membros, o relato dos gestores também evidenciou esse aspecto. Segundo G3 (chefe de E5 e E9), o significado maior do trabalho de gestão é o de “fazer parte da equipe” e de poder “levar o trabalho adiante”. Corroborando com este entendimento, G4 afirma que se sente mais como um representante da equipe, apesar de ocupar o cargo de gestão:

Então, eu me sinto representante dessa equipe, muito embora esteja numa gestão. É óbvio que eu devo satisfação e obediência, entre aspas, né, a quem está na gestão, mas eu me sinto representante da equipe e do trabalho. (G4)

O sentimento de fazer parte da equipe, reconhecendo-se mais como um representante dela, confirma o pressuposto de uma relação LMX, na qual o líder atua mais como um parceiro no relacionamento com seus subordinados do que como um líder tradicional (GRAEN; SCANDURA, 1984). Fica evidenciado nestas declarações que a liderança pode ser entendida como um processo em que o líder influencia o membro e o membro também pode influenciar o líder.

A parceria identificada nos relatos de G3 e G4 é confirmada também pelas declarações dos servidores que trabalham com estes gestores. E5, que é membro da equipe de G3, afirma que sempre troca conhecimento com seu chefe, e acrescenta: “Essa parceria está dando certo”. O entrevistado E1, que é membro da equipe de G4, declara que em seu setor de trabalho há um sentimento forte de equipe, sempre acontecendo reuniões de trabalho em que todos são chamados a participar. Diante desses relatos, infere-se que, tanto na percepção dos líderes quanto na dos membros, a parceria é uma característica que permeia estes relacionamentos.

4.3.3 Comunicação aberta

Outra característica que foi citada em vários momentos durante as entrevistas como uma característica relevante da relação com a liderança, foi a Comunicação Aberta. Segundo Graen e Scandura (1987), a comunicação aberta e a liberdade de trabalho podem ser consideradas como características de um relacionamento diádico de alta qualidade. Nesse sentido, Katz e Kahn (1974) enfatizam a importância da comunicação entre líderes

e membros, pois, além de proporcionar boa execução da tarefa, fornece apoio emocional e social ao indivíduo.

A possibilidade de comunicação direta com a chefia, por meio da exposição de ideias e sugestões sobre o trabalho foi destacada pelos servidores como uma característica importante da relação com a chefia:

É uma relação muito boa. A gente tem abertura de estar conversando, de estar dando sugestões. E eles ouvem e também pedem sugestão pra gente. Então, é um relacionamento bem bacana, bem aberto. A gente consegue ter acesso a eles, a discutir algumas ideias, falar se concorda, se não concorda. Então, é um relacionamento muito bom. (E8)

A minha chefia, primeiro ela vê, assim acontece um fato, aí ela começa a conversar com a gente. Ela pensa numa solução e vem olhar com a gente. A gente dá todas as opiniões e ela escuta tudo. Até, é um grupo, eu acho que nem devia ser ela, tipo assim, ela não se vê como chefia [...] nós três somos uma equipe, nós três tomamos as decisões, conversamos sobre o que é melhor pra gente. (E3)

Essa postura mais aberta da chefia, abrindo espaço para os funcionários oferecerem suas ideias e pensamentos é percebida pelos entrevistados como um elemento que enfatiza a qualidade do relacionamento estabelecido entre eles. Um dos entrevistados relata que até mesmo a cobrança é entendida como algo positivo, constituindo-se num fator que colabora com o andamento dos trabalhos no setor.

Os entrevistados também ressaltam a postura de escuta exercida pelas suas chefias, o que pode ser observado em falas como “a gente dá todas as opiniões e ela escuta tudo” e ainda “eles ouvem e pedem sugestões”. No geral, os servidores avaliam que esse processo de comunicação com suas chefias, em que se evidencia a oportunidade de falar e também de ser ouvido, é um processo que contribui para a existência de um relacionamento positivo. Nesse sentido o entrevistado E12 acrescenta: “Eu tenho liberdade de chegar e falar: isso deveria ser feito de outra forma. E isso é incentivado pela chefia. Então é muito bom”.

Esse entendimento corrobora com o posicionamento de Eichhorn (2009) de que no contexto organizacional a percepção dos subordinados sobre a comunicação com seus superiores constitui-se num fator chave para a compreensão das relações interpessoais e que quando os subordinados percebem que suas conversas com seus chefes são eficazes, úteis e vantajosas é provável que eles se envolvam em uma relação LMX de alta qualidade.

Esse processo de comunicação também foi enfatizado pelos gestores. De acordo com G2, a conversa com os funcionários do setor é fundamental para o bom andamento

dos trabalhos, até mesmo quando há divergência, pois são os momentos de discussão que contribuem para o entendimento do que tem que ser feito:

Com esse trabalho que a gente fez de, que a gente faz né, que é de participar né, então aqui não fica nada no segredo. A gente conversa, porque elas vão trabalhar junto com a gente no processo. Então, elas tem o mesmo entendimento praticamente. Pode até divergir, mas isso é discutido, e aí os lados se justificam pra saber qual que é o ponto de vista preponderante. (G2)

Outro ponto relevante da comunicação entre chefia e subordinados destacado pelos entrevistados é o feedback. Em seus relatos, os servidores demonstraram que o feedback é importante para seu desenvolvimento profissional. Muitas vezes, esse feedback acontece no cotidiano de trabalho dos funcionários, não existindo um momento específico para isso, como pode ser depreendido da fala a seguir:

O feedback é todo dia. Esse aí é diário. Todo dia tem. O chefe é bem comunicativo. Ele fala mesmo tá gostando, não tá gostando, o que que ele pensa. Ele é bem direto com isso. Não é aquele chefe que entra e sai e fecha porta você nem vê sem dar uma satisfação, não. Ele é bem comunicativo. Ele fala bastante. (E7)

Outro servidor, no entanto, esclarece que em seu setor existe um momento destinado à troca de informações, são as reuniões de trabalho. Ao ser questionado sobre como era a sua participação nessas reuniões, o entrevistado E1 declara que usa essa oportunidade para fazer um feedback e que a chefia também aproveita este momento para fazer a mesma coisa:

A minha participação nessas reuniões específicas, que são as mais frequentes, é uma participação de dar feedback do que que eu estou fazendo, de atualizar a chefia e os colegas do que que eu estou fazendo e de ouvir também o que que está sendo feito, de ouvir as diretrizes de um determinado assunto. Então tem também o feedback da chefia (E1)

O gestor G3 confirma que utiliza esses momentos das reuniões de trabalho para fazer um feedback com a sua equipe. É um momento de discussão e diálogo, em que todos têm oportunidade de falar e dar opiniões. Em suas palavras: “ali discute-se tudo”. E acrescenta que este é um momento também de fazer elogios aos funcionários. Porém, quando tem que fazer críticas, dar um feedback negativo, prefere fazer pessoalmente, conversando diretamente com o servidor:

Às vezes, é elogios. Lógico, a gente dá. Quando são críticas um pouco mais pesadas que você tem que dar, a gente pode esperar um pouco, uma hora mais adequada para se dar. Aí a gente fala pessoalmente com a pessoa. (G3)

Embora, a maioria dos entrevistados tenha relatado a existência de feedback, seja ele direto ou, mesmo, por meio de reuniões, outros apontaram que este tipo de comportamento da chefia não acontece em seu setor, e também consideraram que todos os

chefes deveriam utilizar este tipo de recurso, tendo em vista que o retorno sobre o seu desempenho influencia na sua motivação para o trabalho, conforme destacado pelo entrevistado E10: “[...] um incentivo e também às vezes, eu não diria hoje um elogio, mas um, tipo assim, foi bom você ter feito assim, um feedback.

Na opinião dos gestores, a comunicação aberta é uma característica presente também em seu processo de tomada de decisão. O gestor G3 afirma que se sente mais “seguro” e mais “confortável” quando sua decisão é compartilhada com a equipe, principalmente se a decisão a ser tomada for mais complicada que o habitual:

Pra mim, tomar uma decisão mais, digamos, mais complicada eu discuto muito. Discuto muito com a Fulana, com quem tá trabalhando. Vamos fazer isso? Vamos fazer aquilo? Qual o caminho que a gente vai seguir? Não, o caminho é esse, mesmo se ela for contrária. Aí finalmente, lógico, que vou tomar a minha decisão diante da discussão que a gente teve, mas eu prefiro sempre trabalhar nesse sentido de compartilhar. (G3)

A fala do gestor G1 também aponta neste mesmo sentido. Segundo ele é importante escutar a opinião de quem “trabalha na ponta”, de quem está lidando diretamente com aquele problema, e acrescenta dizendo: “Quando eu estava na ponta eu ficava meio chateado que alguém lá em cima toma uma decisão de cima pra baixo que você é afetado por ela e você não pode opinar”. Dessa forma, percebe-se que quando o gestor escuta o funcionário antes de tomar uma decisão o resultado é também em termos de satisfação do funcionário, como pode ser visto no depoimento abaixo:

Eu já tive até retorno assim: “Nossa! Ninguém nunca me perguntou”. As pessoas elas querem ser ouvidas, porque elas é que estão lidando com o problema. Então quando você chega pra ela: “Qual que é a solução?”, “Se a gente fizer assim resolve?”. Aí ela: “Resolve mas não é o melhor, pra resolver definitivamente tem que fazer desse outro jeito”. Então, qual que é o caminho pra gente tentar fazer junto, pra resolver do melhor jeito? Eu acho que as pessoas ficam mais satisfeitas, e elas dão esse retorno que, né, foi diferente da experiência que elas já tiveram. Nem todos escutam. (G1)

Para o gestor G4, além de proporcionar maior satisfação ao servidor, uma decisão tomada por consenso tem como reflexo uma melhor compreensão do resultado, mesmo que este não seja o esperado:

Até porque se a gente erra junto não parece erro, não é, porque se a gente consulta, todo mundo decide, todo mundo sabe o risco que tá correndo. Não tem né.....O erro está quando as pessoas sofrem as consequências daquilo que ela não opinou, não tá preparada praquilo não decidido, né. (G4)

A tomada de decisão compartilhada, como descrito pelos gestores entrevistados nesta pesquisa, corrobora com a definição de Denhardt (2012) sobre o Novo Serviço Público. Conforme visto no referencial teórico, Denhardt (2012) afirma que as organizações públicas, por meio de seus gestores, devem ter uma atuação mais

democrática, fundamentada no entendimento, no consenso e no envolvimento, e que os funcionários públicos, no exercício de suas funções, atuem mais ativamente nas tomadas de decisão.

Embora a tomada de decisão compartilhada seja apontada por Denhart (2012) como um novo modelo de gestão para o serviço público, capaz de resgatar seus valores substantivos, como o interesse público e a cidadania, efetivar esse pensamento na prática não é tarefa fácil. Conforme o relato de G4: “é muito difícil ser democrático”. Muitas vezes, as pessoas confundem democracia com informalidade e acabam desrespeitando a hierarquia. Por outro lado, um trabalho mais participativo desenvolve e promove o crescimento das pessoas.

Para exemplificar a comunicação aberta entre os líderes e seus respectivos membros, pode-se citar: quando E12 declara que a chefia incentiva o comportamento de dar sugestões e opiniões sobre o trabalho, ele está se referindo ao gestor G1, que afirma ser importante o processo de escutar quem está na ponta. O entrevistado E8 relata que possui um bom relacionamento com sua chefia, pois consegue discutir algumas coisas, dizer se concorda e se não concorda; o que é corroborado pelo gestor G2 ao afirmar que em seu setor não fica nada no segredo, sempre há espaço para uma conversa, uma discussão sobre o trabalho, mesmo que haja discordâncias.

Portanto, a comunicação aberta entre líderes e membros, por meio do diálogo, do feedback e da tomada de decisão compartilhada foi percebida nesta instituição como um processo interacional, que vai além da simples troca de informações, sendo vista como um processo que permite a líderes e membros trabalharem juntos, cooperarem e interpretarem suas necessidades e atividades. Isso corrobora com o entendimento de Girton e Heald (2002) de que uma comunicação adequada e bem compreendida entre líderes e membros, dentro de uma relação LMX, determina o comportamento dos subordinados.

4.3.4 Respeito profissional

A última característica da relação entre líderes e membros apontada pelos entrevistados foi o respeito profissional, que segundo Liden e Maslyn (1998), é uma percepção do grau com que cada membro da díade constrói sua reputação, dentro e até mesmo fora da organização. Essa percepção pode se dar por meio do trajetória profissional da pessoa ou, mesmo, pela sua história pessoal.

As falas dos entrevistados sugerem que na relação com a liderança há certa admiração relativamente à competência e às habilidades demonstradas pelo seu líder. Ao ser questionado sobre que nota daria para sua chefia, o entrevistado E5 responde que seu chefe merece nota dez, justificando essa nota com as várias características pessoais do seu chefe que ele admira:

Ele é nota dez, se pudesse dar acima de dez eu dava. Ele é muito bom, comprometido, competente, ética nota dez. Ele é tudo de bom, sabe isso que eu te falei, tem hora que ele me irrita, até por esse aspecto. Ele é muito detalhista e ele gosta das coisas muito bem feitas. Mas isso, por um lado é bom, porque eu aprendi muito com ele. Ele me ensinou nesse aspecto, muito. (E5)

O entrevistado E9 também corrobora com essa percepção, e também avalia como muito positiva a atuação da sua chefia:

Eu daria nota dez. Tranquilo, sem problemas. Eu acho que a chefia atua de uma forma muito eficiente. Eu digo as chefias, porque são duas chefias dentro de uma mesma. Então assim as chefias atuam de forma muito eficiente, muito, são muito perspicazes os chefes. (E9)

De acordo com Amaral (2007), quando os subordinados sentem que fazem parte do círculo mais próximo do líder acabam desenvolvendo sentimento de orgulho e de valorização por se sentirem identificados com o líder. Essa percepção, muitas vezes, está amparada no respeito profissional que ele nutre pelo seu líder. Nas falas dos entrevistados E7 e E6 é possível perceber o sentimento de orgulho de poderem trabalhar com os seus chefes:

Eu dou nota dez. Eu gosto da chefia. Eu acho que tá bem alinhado. É uma chefia que gosto de trabalhar, um perfil assim que eu gosto de trabalhar. (E7)

Pra imediata eu dou dez. Ela é muito esforçada, muito responsável, muito dedicada. Não tem como não dar dez. (E6)

Outros entrevistados, apesar de avaliarem suas chefias positivamente, apontaram que há a necessidade de melhorar alguns pontos, como “acolher as sugestões de mudança” (E8), “fazer uma gestão mais participativa” (E11) e “oferecer mais feedback individual” (E4). Do ponto de vista desses entrevistados, a liderança exercida por seus chefes é boa, entretanto poderia ser ainda melhor.

Além de expressarem respeito profissional pelos seus chefes, os entrevistados relataram que sentem-se respeitados pelos seus líderes. A dimensão respeito profissional, então, situa-se numa via de mão de dupla. Isso pode ser verificado nas falas de E10 “[...] eu sinto assim um respeito por parte da pessoa comigo, e eu também com a pessoa” e de E8 “trata muito bem os funcionários, é uma relação bem respeitosa, funcionários e terceirizados que estão ali, eu não vejo problema”.

O relato dos servidores desta instituição corrobora com a afirmação de Cremer e Tyler (2005) de que um tratamento educado e respeitoso do líder para com seus subordinados é importante porque demonstra para os funcionários que eles têm legitimidade dentro do grupo e são respeitados e valorizados como membros da organização, refletindo numa relação LMX de alta qualidade (LIDEN; MASLYN, 1998).

Entretanto, é preciso destacar que nem todos os líderes se comportam dessa maneira.

Um dos entrevistados, quando questionado sobre o que mudaria em seu setor de trabalho, responde dizendo que mudaria a forma de atuação do seu “chefe superior”. Segundo ele a “chefia imediata” acolhe seus erros, conversa quando algo está errado. No entanto, o “chefe superior”, que é o chefe do setor, precisava ser mais compreensivo, e desabafa dizendo que quando alguém erra ele “vem com dez facadas na gente [.....] vem xingando. Não agrada quando a gente faz errado” (E3).

Em contrapartida, o gestor G1 destaca que manter uma boa relação com os subordinados é importante, principalmente numa instituição em que o papel de chefia pode ser temporário:

Eu tento fazer de uma melhor forma possível, tratar a pessoa com a melhor educação, né, porque ela é minha colega, independente de ser chefe e subordinado. Assim, porque daqui a uma semana, um mês, daqui um ano ela pode estar nesse papel. Então, assim, eu tento ter a melhor relação possível porque a chefia passa. (G1)

A fala de G1 ressalta uma característica importante da gestão organizacional, que interfere no relacionamento cotidiano dos servidores. Como pode ser denotado em sua fala, o cargo de gestão nesta instituição possui prazo determinado, que, conforme seu Estatuto, é de quatro anos. Dessa forma, um indivíduo que hoje ocupa um cargo de chefia pode ser que numa próxima gestão não ocupe mais e que o funcionário que antes era seu subordinado passe a ser o seu chefe. Portanto, essa característica da temporalidade da gestão nas instituições públicas influencia de maneira significativa as relações de trabalho, podendo torná-las mais respeitadas e igualitárias, favorecendo o estabelecimento de uma relação do tipo LMX.

De maneira geral, é possível exemplificar a característica *respeito profissional* entre os líderes e seus respectivos membros nesta instituição com a apresentação de algumas díades: o entrevistado E5 ao descrever um chefe comprometido e que tem muita ética, e o entrevistado E9 ao relatar uma chefia muito eficiente, estão referindo-se ao gestor G3, que também descreve a relação com seus subordinados como “respeitosa”, na qual ele preza pela legalidade, conforme seu relato: “qualquer procedimento ilegal eu não

coaduno com isso, de forma alguma”. E, ainda, tem-se o relato de E12, que afirma que o tratamento dispensado pelo seu chefe a todos no setor é respeitoso e que “se ele tiver que chamar a atenção de alguém não será na frente dos outros”. Considerando que este chefe é o gestor G1, confirma-se o depoimento deste gestor: “eu tento tratar a pessoa com a melhor educação”.

Em síntese, a análise qualitativa realizada nesta seção revelou que, na percepção de servidores (membros) e gestores (líderes), há a presença de uma relação LMX de alta qualidade, pois confirmou-se que neste relacionamento predominam *afeto, respeito Profissional, parceria e comunicação aberta*, corroborando com a teoria LMX (LIDEN; MASLYN, 1998; GRAEN; SCANDURA, 1984; AMARAL, 2007). Com o intuito de sintetizar o que foi discutido nesta seção, apresenta-se o Quadro 7, que contém os elementos constitutivos para cada categoria da relação LMX identificados neste estudo.

Quadro 7 - Categorias da Relação LMX

Categorias da Relação LMX	Elementos Constitutivos
Afeto	Amizade Relação para além do trabalho Equipe Afetiva Acolhimento
Parceria	Companheirismo Confiança Apoio Reconhecimento Sentimento de Pertencimento
Comunicação Aberta	Acessibilidade ao líder Diálogo Feedback Tomada de decisão compartilhada
Respeito Profissional	Admiração Competências técnicas Tratamento educado

Fonte: elaborado pela autora

A existência de uma relação LMX de alta qualidade entre os líderes e membros entrevistados ainda carece de algumas considerações. Primeiramente, avalia-se o ambiente organizacional desta instituição. Conforme descrito no início desta seção, os participantes desta pesquisa afirmaram que esta organização possui como característica uma baixa competitividade entre as pessoas, em comparação com o que acontece nas empresas privadas. Este fato foi confirmado pelo gestor G3 quando descreve as relações de trabalho em seu setor como “um ambiente que não tem competição”. Evidencia-se,

ainda, que nesta organização predomina um clima de cooperação entre os sujeitos, como descrito na seção sobre cidadania organizacional. Dessa forma, é possível inferir que um ambiente organizacional onde predominam baixa competitividade e boa cooperação, concorre para a existência da parceria entre as pessoas, inclusive entre líderes e membros, o que, por sua vez, determina uma relação LMX de alta qualidade.

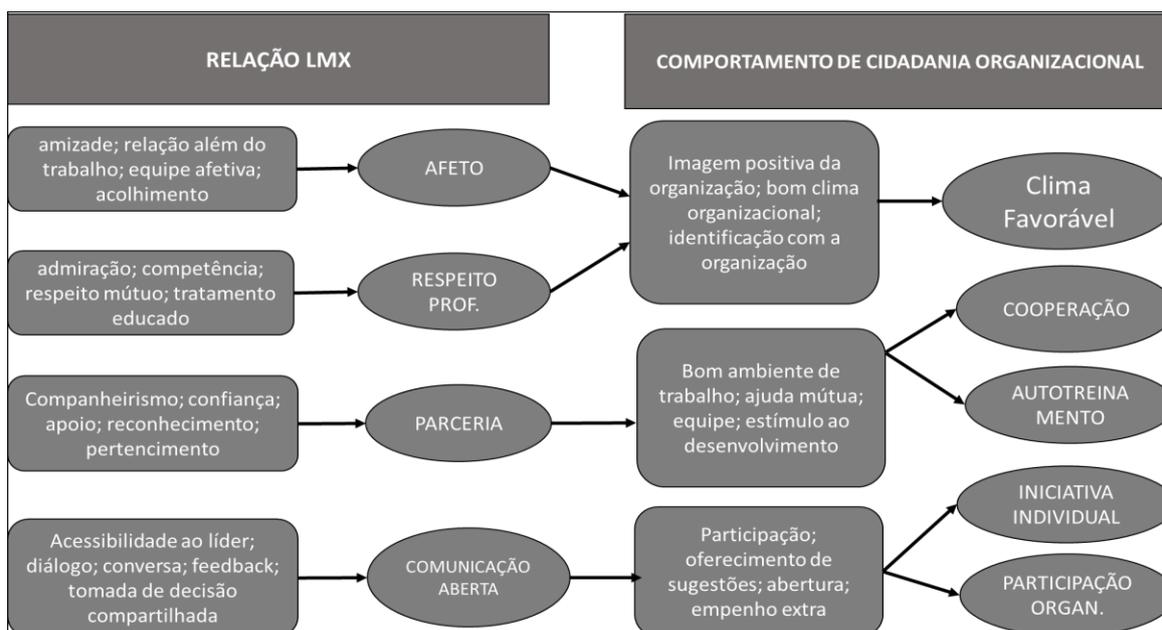
Em segundo lugar, é preciso considerar também o tipo de gestão que predomina nesta instituição pública, caracterizada pela tomada de decisão colegiada, o que pode ser verificado no próprio organograma da organização, cujo órgão máximo é um “Conselho Superior”. Essa forma de tomar decisões de maneira mais compartilhada repercute em outros setores da instituição, como pôde ser constatado nos relatos de três dos quatro gestores entrevistados. Os gestores G1, G3 e G4 declararam que preferem tomar decisões que sejam compartilhadas e consideram que escutar a opinião dos membros da sua equipe colabora com uma tomada de decisão mais assertiva e que ainda proporciona maior satisfação para as pessoas. Portanto, pode-se inferir que a gestão do tipo colegiada presente no ambiente desta instituição, colabora para a percepção de uma relação LMX de alta qualidade.

Após a identificação das categorias da relação LMX e da constatação da existência deste tipo de relacionamento neste ambiente organizacional, procura-se na sequência compreender como esta relação pode interferir no comportamento de cidadania organizacional dos servidores desta instituição pública.

4.4 A influência da relação LMX sobre o CCO

O objetivo geral deste trabalho é investigar como a relação LMX influencia o comportamento de cidadania organizacional (CCO) dos servidores públicos. A análise qualitativa das falas, realizada na seção anterior, demonstrou que a relação entre líderes e membros nesta instituição, em geral, pode ser caracterizada como de alta qualidade, conforme definição de Amaral (2007). Na seção 6.2 constatou-se que os servidores públicos entrevistados apresentam um comportamento de cidadania organizacional, corroborando com a teoria apresentada sobre o assunto (SIQUEIRA, 2003; PODSAKOFF et al, 2000; PORTO; TAMAYO, 2003; DELUGA, 1994).

De maneira resumida e com o intuito de atender ao objetivo proposto, elaborou-se a Figura 5, apresentada a seguir, que explica como a relação líder-membro influencia o comportamento de cidadania organizacional dos servidores públicos.

Figura 5 - Influência da relação LMX sobre o CCO

Fonte: Elaborado pela autora

A análise de conteúdo para a categoria Clima Favorável da cidadania organizacional revelou que os servidores divulgam a imagem da organização no ambiente externo porque se identificam com a instituição. Essa identificação acontece porque os indivíduos percebem um clima organizacional positivo ao descreverem o bom relacionamento que possuem com seus colegas e com suas chefias. Este fato pode ser demonstrado quando se observa a fala dos entrevistados em relação à organização e em relação a suas chefias. O entrevistado E1, por exemplo, afirma em dado momento da entrevista que acha ótimo trabalhar na instituição “pelo clima, pela facilidade de acesso à chefia” e em outro momento declara seu afeto pela sua chefe “eu gosto da minha chefe”.

Outro entrevistado também afirma ser esta uma boa instituição para se trabalhar, pois “é uma organização que é referência” (E3) e acrescenta que indica a instituição para outras pessoas nela trabalharem, devido “à facilidade de negociação com seus superiores”. Este mesmo indivíduo relata o ótimo relacionamento que possui com sua chefia: “é mais uma relação de amizade”. Para o entrevistado E4, o bom clima organizacional que encontrou na instituição é o motivo pelo qual indica a instituição para outras pessoas e esse clima se refere também ao relacionamento com sua chefia. Neste caso o entrevistado E4, entre outras coisas, afirma que o chefe oferece um “tratamento igualitário e respeitoso com todos, sem distinção”.

Diante desses relatos, bem como de todos os outros, pois todos os entrevistados afirmaram ser esta uma boa instituição para se trabalhar e também que possuem um bom relacionamento com seus chefes imediatos; pode-se inferir que *afeto* e *respeito profissional* influenciam o comportamento de divulgar um *clima favorável* à organização no ambiente externo, haja vista que as características *afeto* e *respeito profissional* intensificam a identificação do servidor com a instituição.

A análise das entrevistas também demonstrou que o bom ambiente de trabalho, em que predomina a ajuda mútua e o sentimento de equipe determina a existência da *cooperação* no contexto desta organização. O bom ambiente de trabalho ficou demonstrado nos relatos dos participantes, como no de E5 ao afirmar ser este um “ótimo ambiente de trabalho”, e isto acontece porque “quando um está apertado o outro ajuda, tem uma parceria”. Esta declaração fornece evidências de que a *cooperação* está vinculada à percepção da parceria, primeiramente entre os colegas, mas também com a chefia. No caso analisado, o entrevistado E5 descreve sua relação com a chefia como uma relação em que há “troca de conhecimentos”, pois o conhecimento de um (área administrativa) e do outro (área contábil) se complementa, determinando que há entre eles um relacionamento de parceria, que na opinião de E5 “está dando certo”.

A parceria entre E5 e o seu chefe é confirmada pela própria chefia, o gestor G3, quando este declara que prefere tomar decisões que sejam compartilhadas com sua equipe, especialmente “com Fulana (E5) e a outra Fulana”. Outros entrevistados também associam a *cooperação* com a parceria que possuem com seus chefes: “A gente se dá super bem. É muita *cooperação*” (E6); e “A gente trabalha mesmo em conjunto” (E10). Fica, portanto, demonstrado que a categoria *cooperação* do comportamento de cidadania organizacional é influenciada pela percepção de *parceria* entre líderes e membros no contexto desta organização.

A percepção de *parceria* entre líderes e membros também influencia outra categoria do comportamento de cidadania organizacional, a *autotreinamento*, que, conforme análise qualitativa realizada neste estudo, constitui-se na busca por uma melhor qualificação ao exercício profissional. Esse autotreinamento tem como ponto de partida a vontade pessoal do servidor, sendo considerado como uma decisão individual e discricionária. No entanto, em alguns momentos pode ser estimulado pelo próprio chefe, como declarado pelos entrevistados: “*Alguns eu fui orientada (chefe) a fazer*” (E1), “Foi a chefia que pediu que eu fizesse” (E3). Portanto, os chefes, quando assumem uma postura

mais próxima de seus subordinados, como parceiros e colaboradores no ambiente de trabalho, funcionam como facilitadores do desenvolvimento profissional dos servidores.

No que se refere, à categoria *iniciativa individual* do comportamento de cidadania organizacional, foi possível constatar, por meio das entrevistas, que os servidores desta instituição oferecem sugestões de melhoria, têm iniciativa para mudar procedimentos que não estejam funcionando mais, e se empenham além das suas atribuições para contribuir com a efetividade organizacional e essas atitudes estão associadas ao fato de possuírem uma comunicação aberta com suas chefias. Nesse sentido, o entrevistado E7 ao falar sobre o seu chefe, descreve-o como: “uma pessoa aberta que você pode chegar, pode falar, pode comunicar as coisas né, o que que tá pensando, ele recebe bem as ideias, as propostas”. Outros entrevistados também enfatizaram que a facilidade de comunicação com a chefia colabora para a iniciativa individual: “eu exponho minha ideia pra ele, como minha outra colega também, aí depois ele pensa, ele reflete, e as vezes ele até concorda com a nossa opinião” (E5); “Aí, eu fui e conversei e ele disse pode mudar” (E2). A partir destes depoimentos, pode-se inferir que a comunicação entre líderes e membros influencia o comportamento de cidadania organizacional, especialmente na iniciativa individual.

A análise das entrevistas também evidenciou que uma *comunicação aberta* entre líderes e membros interfere no comportamento de *participação organizacional* dos servidores. Nesse caso, os chefes atuam como incentivadores desse comportamento quando convidam o servidor para participar de alguma comissão e quando convocam para uma reunião de trabalho ou para reunião de algum colegiado. Apontando neste sentido, o gestor G4 afirma que uma das funções da chefia é incentivar a participação das pessoas da equipe: “essa prática de discussão, de debate, de posicionamento, eu vejo como muito tranquilo, as pessoas aprendem a participar, aprendem a falar, aprendem a argumentar” (G4). O gestor G1 acrescenta que as chefias atuam como catalizadores do processo de *participação organizacional*, pois são eles que convidam os servidores a participarem de alguma comissão na instituição, e eles fazem esse convite quando percebem que: “você trabalha, você participa, lembra do seu nome e te pede pra participar daquele grupo específico”. Resta evidente que uma *comunicação aberta* entre chefia e servidor contribui para o comportamento de *participação organizacional*.

De maneira geral, é possível inferir que uma boa relação líder-membro influencia o comportamento de cidadania organizacional dos servidores públicos desta instituição. Essa influência pôde ser constatada na formação de uma boa imagem organizacional, levando à divulgação de um *clima favorável* no ambiente externo; na atuação do líder

como facilitador do oferecimento de sugestões e opiniões sobre o trabalho, sendo um incentivador para a *iniciativa individual* do servidor; no processo de *cooperação* entre as pessoas, proporcionando um ambiente de trabalho em que predomine o inter-relacionamento e a ajuda mútua; no estímulo ao *autotreinamento* quando incentiva os funcionários a participarem de cursos de capacitação e qualificação; e, por fim, sendo aquele que promove a *participação organizacional* dos servidores. Os resultados encontrados neste estudo corroboram com a afirmação de Deluga (1994) de que, ao se envolver num relacionamento de alta qualidade com seus líderes, os membros acabam retribuindo esse apoio recebido por meio da emissão de gestos de cidadania organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

extra-papel que eles oferecem para a instituição. Diante deste fato, acredita-se que estudos futuros sobre cidadania organizacional no contexto do setor público devem incluir a categoria *participação organizacional*.

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

Como demonstrado no referencial teórico, os estudos que utilizaram a teoria LMX, tanto nacionais como internacionais, têm tido como foco a opinião dos liderados, enquanto que pesquisas que utilizam abordagens tradicionais de liderança têm como foco a pessoa do líder. No caso deste trabalho, escolheu-se compreender o processo de liderança a partir tanto da percepção do líder como do liderado, o que se constituiu numa contribuição significativa para os estudos organizacionais. Os resultados encontrados demonstraram que o relacionamento entre líderes e membros nesta instituição está baseado no *afeto*, no *respeito profissional*, na *parceria* e na *comunicação aberta*, podendo ser considerado como uma relação LMX de alta qualidade. Destacam-se, as categorias *parceria* e *comunicação aberta*, que não estavam previstas no modelo proposto por Liden e Maslyn (1998), que serviu de base para esta pesquisa, e no entanto, emergiram a partir dos relatos dos entrevistados. Diante deste resultado, sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas com o intuito de confirmar o modelo da relação LMX encontrado neste estudo.

Compreende-se, ainda, que o ambiente organizacional desta instituição interfere na relação entre líderes e membros. Os resultados desta pesquisa revelaram que o ambiente desta organização é considerado pelos entrevistados como de baixa competitividade e boa cooperação, como descrito na seção sobre CCO. Infere-se, portanto, que este clima colabora para a existência de uma maior parceria entre líderes e membros e como consequência reflete numa relação LMX de alta qualidade. Outro ponto importante, e que foi destacado nas análises, é o tipo de gestão predominante na instituição. Constatou-se que o órgão máximo da instituição toma suas decisões por meio do consenso, num modelo colegiado de gestão. Considera-se que este formato de gestão repercute em outros setores da organização, como declarado pelos gestores G1, G3 e G4,

que preferem tomar suas decisões de maneira compartilhada com os membros da sua equipe, o que resulta numa relação LMX de alta qualidade.

A tomada de decisão compartilhada tem importância significativa para o desenvolvimento de uma relação LMX, pois além de promover a participação dos indivíduos nas questões organizacionais, também propicia maior divisão de responsabilidades, aproximando líderes e membros. Ademais, considera-se que a tomada de decisão compartilhada tem relevância no contexto do serviço público, haja vista que, conforme Denhardt (2012), o modelo de gestão proposto na abordagem do Novo Serviço Público necessita, para sua efetivação, do envolvimento de todos nas tomadas de decisões das organizações públicas.

A análise de conteúdo das entrevistas evidenciou, ainda, que líderes e membros desta instituição desenvolvem um relacionamento baseado no compartilhamento de interesses e que este tipo de relação interfere de maneira positiva nos comportamentos cooperativos e espontâneos no ambiente de trabalho. Especificamente, identificou-se que *afeto* e *respeito profissional* interferem no comportamento de divulgação do *clima favorável* à organização no ambiente externo, *parceria* influencia *cooperação* e *autotreinamento*; e *comunicação aberta* está associada a *participação organizacional* e *iniciativa individual*. Aconselha-se que estudos futuros investiguem o resultado encontrado neste trabalho, inclusive por meio de pesquisas quantitativas.

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

Além das implicações acadêmicas, este estudo também fornece evidências para a área de Gestão de Pessoas. Tendo em vista os resultados positivos encontrados, recomenda-se a realização de treinamento e capacitação de líderes com ênfase na teoria LMX, com o intuito de estimular esse tipo de relação em toda a instituição. Outra implicação seria o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas que incentivem o comportamento de cidadania organizacional entre os servidores públicos. Nesse sentido, sugerem-se políticas de envolvimento, que demonstrem a preocupação da organização com o bem estar do servidor, bem como políticas que promovam a integração entre os

funcionários, de modo que se incentive a cooperação e a identificação com a organização, aumentando os índices de CCO na instituição.

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

REFERÊNCIAS

- AMARAL, D. J. Teoria da Troca entre Líder Liderado (LMX): Uma teoria diática de liderança para a identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado. **Tese**. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2007.
- AMARAL, D. J.; GODOY, A.S. Diversidade de Gênero e Formação do Endogrupo: Uma contribuição da teoria da troca entre líder e membro (LMX). **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 24, 2007.
- ANDION, C. Ação administrativa, racionalidade e gerência na nova esfera pública. In: PHILIPPI JR, A.; SAMPAIO, C.A.C; FERNANDES, V. (Org.). **Gestão de Natureza Pública e Sustentabilidade**. 1ª ed. Barueri: Manole, v. 01, p. 33-56, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARNARD, C. I. As Funções do Executivo. Atlas, 1971.
- BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". **Academy of management Journal**, v. 26, n. 4, p. 587-595, 1983.
- BASTOS, A. V. B.; GOMES, A. C. P.; SIQUEIRA, M. M. M. Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão (p. 79-103). Porto Alegre, Artmed, 2014.
- BASS, B. M. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? **American Psychologist**, 52(2), 130-139. 1997
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. **Research in Organizational Change and Development**. Greenwich. v. 4. 231-272. 1990
- BERGAMINI, C. W. *Liderança administração do sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1994
- BLAKE, R.; MOUNTON, J. S. *O grid gerencial*. 3. ed. São Paulo: Pioneira. 1973
- BLAU, P. M. Exchange and power in social life. **Transaction Publishers**, 1964.
- BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H. The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 4, p. 740, 2005.
- BRASIL. Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=121. Acesso em 13/10/2016.
- BRASIL. Decreto nº 2.794/1998 de 1º de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2 out. 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm. Acesso em: 10/10/2016

BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 10/10/2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5–42, 1998.

BRUNI, L. **Comunhão e as novas palavras em economia**. São Paulo, Cidade Nova, 2005.

CAMARGO, T. A. Gestão de recursos humanos no contexto da nova gestão pública: um estudo comparativo Brasil Portugal. **Dissertação**. Universidade Federal de Minas Gerais. 2011.

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, 2000.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, M. C. M.; LIMA, G. S. Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista Ciência da Administração**. v. 14, n.32. 35-49. 2012

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: **Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. p. 8-11, 2002.

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

COSTA, F. L. D.A. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829–874, 2008.

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

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

CREMER, D.; TYLER, T. R. A matter of intragroup status: The importance of respect for the viability of groups. In: **Status and groups**. Emerald Group Publishing Limited, p. 1-21. 2005

DANSEREAU, F.; CASHMAN, J.; GRAEN, G. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. **Organizational Behavior and Human Performance**, Burlington, v.10, n. 2, p. 184- 200. 1973

- DELUGA, R. J. Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. **Journal of occupational and Organizational Psychology**, v. 67, n. 4, p. 315-326, 1994.
- DENHARDT, R. B. Teorias da Administração Pública. São Paulo: Cengage Learning, 2012
- DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The New Public Service: Serving Rather than steering. **Public Administration Review**. Washington: 60 (6), 549-559, Nov./Dec. 2000.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. **O planejamento da pesquisa qualitativa–teorias e abordagens**, v. 2, p. 5-41, 2006.
- DORFMAN, P. W. International and cross-cultural leadership research. **Handbook for international management research**, v. 2, 1996.
- DURAFFOURG, J.; DUC, M.; DURRIVE, L. O trabalho e o ponto de vista da atividade. **Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana**, v. 2, p. 47-87, 2007.
- EICHHORN, K. C. A Model of Feedback-Seeking Based on the Leader–Member Exchange and Communication Antecedents. **International journal of Leadership studies**, v. 4, n. 2, p. 184-201, 2009.
- EISENBERGER, R; FASOLO, P; DAVIS-LAMASTRO, V. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of applied psychology**, v. 75, n. 1, p. 51, 1990.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FERREIRA, C. M. M. Crise e Reforma do Estado: Uma questão de Cidadania e Valorização do Servidor. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, p. 1–37, 1996.
- FERREIRA, M. C. Ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho: saúde e promoção do bem-estar dos trabalhadores em questão. **Tempus Actas de Saúde Coletiva**, v. 6, n. 2, p. 61-78, 2012.
- FIEDLER, F. E. *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Pioneira, **Editora da Universidade de São Paulo**. 1981
- FISCHER, R. M. A responsabilidade da cidadania organizacional. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 217-231, 2002.
- GADOTTI, M. Escola cidadã educação pela cidadania. 2000. Disponível em: <http://acervo.paulofreire.org/xmlui/handle/7891/1645>. Acesso em: 14/09/2016.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e de grupos. Em M.W. Bauer & G. Gaskell (orgs.), **Pesquisa qualitativa com texto, imagem, e som. Um manual prático** (pp.64-89). Petrópolis: Vozes, 2002.
- GAULEJAC, V. de. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. **São Paulo: Ideias e Letras**, p. 7-142, 2007.
- GIRTON, M. K.; HEALD, G.R. A new model of leader-member exchange: Adding a communication exchange dimension. **A paper presented at the meeting of the Applied**

Communication Division of the National Communication Association, New Orleans, LA. November, 2002.

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

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

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

GRAEN, George B.; UHL-BIEN, Mary. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **The leadership quarterly**, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.

GRAEN G. B.; SCANDURA, T A, Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention, *Journal of Applied Psychology*. Vol 69, No 3, 428-436, 1984.

GREENBERG, J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. **Journal of management**, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.

HABERMAS, J. The structural transformation of the public sphere: an inquiry into a category of Bourgeois Society. Cambridge, MA: MIT Press, 1991.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. In: **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Epu, 1986.

IASBECK, L. C. A. Imagem empresarial: o lugar do cliente – a disputa pelo consumidor inverteu os valores predominantes nas hierarquias comerciais. **Revista Comunicação Empresarial**. São Paulo, v.9, n.32, p.21-23, 1999.

ILIES, R.; NAHRGANG, J. D.; MORGESON, F. P. Leader-membro comportamentos de câmbio e de cidadania?. Uma meta-análise **Journal of Applied Psychology**, v 92, n.. 1, p. 269, de 2007.

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

JANOSKI, Thomas. **Citizenship and civil society: A framework of rights and obligations in liberal, traditional, and social democratic regimes**. Cambridge University Press, 1998.

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

KIM, S. Y.; TAYLOR, R. R. A LMX model: relating multi-level antecedents to the LMX relationship and citizenship behavior. **The Midwest Academy of Management Association Conference**, 2001.

LACERDA, J. A. Capacitação e o perfil dos servidores públicos: um estudo descritivo de uma universidade federal mineira. 2013

LAVILLE, C. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências

humanas. p. 214–235, 1999.

LIDEN, R.C.; MASLYN, J.M. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An empirical assessment through scale development. **Journal of Management**, Vol. 24, Issue 1, 1998.

LIDEN, R.C.; SPARROWE, R.; WAYNE, S.J. Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. **Research in Personnel and Human Resource Management**, v. 15, p.47-119, 1997.

MAGALHÃES, E. M.; OLIVEIRA, A. R. D.; CUNHA, N. R. D. S.; LIMA, A. A. T.; CAMPOS, D. C. A. S. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, v.1, n. 44, p. 55-86, 2010.

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

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

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. **Journal of applied psychology**, v. 76, n. 6, p. 845, 1991.

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

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

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Mh Comunicação, 1994.

PADOVEZE, C. L.; FERREIRA, L. de O.; OSWALDO, Y. C. A Relevância da Liderança no Brasil: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Acadêmica no Período de 2007 a 2012. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 37, Rio de Janeiro-RJ, 2013.

PINTO, C. F; SANTOS, T. O. P. Avaliação de impacto do programa de capacitação da UFAL no período de 2004-2009. 2010. Disponível em: www.ufal.edu.br/servidor/desenvolvimento/capacitacao/.../file. Acesso em: 15/09/2016

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

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

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

- RAMOS, A. G. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- RAYNER, J.; LAWTON, A.; WILLIAMS, H. M. Organizational citizenship behavior and the public service ethos: Whither the organization?. **Journal of business ethics**, v. 106, n. 2, p. 117-130, 2012.
- REGO, A. Cidadania organizacional e eficácia: um contributo empírico. **Revista Portuguesa de Gestão**, II, v. 99, p. 5-19, 1999.
- REGO, Arménio. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-14, 2002.
- REZENDE, F. V. Liderança: uma contribuição a partir da percepção dos liderados no chão de fábrica. Pontifícia Universidade Católica de MG. **Dissertação**. Fev. 2016.
- RIZZATTI, G.; DOBES, C. E. A complexidade do processo decisório em universidades. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, p. 185-192. 2004
- SADLER, P. Leadership and organizational learning. In: Diekers, Meinolf et al. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press. 415- 427. 2003
- SANTOS, L. S.; SERVA, M. A tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na gestão pública: novos caminhos de um campo de estudo. 2012. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 37, Rio de Janeiro-RJ, 2013.
- SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational climate and culture. **Annual review of psychology**, v. 64, p. 361-388, 2013.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.
- SEERS, A.; PETTY, M. M.; CASHMAN, J. F. Team-member exchange under team and traditional management a naturally occurring quasi-experiment. **Group & Organization Management**, v. 20, n. 1, p. 18-38, 1995.
- SETTOON, R. P.; BENNETT, N.; LIDEN, R. C. Social Exchange in organizations: perceived organizational support, leader member exchange and employed reciprocity. **Journal of Applied Psychology**, v 81, n. 3, p.219, 1996.
- SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 165-184, 2003.
- SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, p. 241-250, jul/set, 2009.
- SMITH, C.A.; ORGAN, D.W.; NEAR, J.P. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, v. 68, p.653-663, 1983.
- SPARROWE, R. T.; LIDEN, R. C. Process and structure in Leader-Member Exchange. **Academy of Management Review** , v. 22, n. 2, p. 522-552, 1997.

- STONER, J. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil. 1985
- TENÓRIO, F. G. Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional. rev. e ampl. **Ijuí: Ed. Unijuí**, 2008.
- TODD, S. Y.; KENT, A. Direct and Indirect Effects of Task Characteristics on Organizational Citizenship Behavior. **North American Journal of Psychology**, v. 8, n. 2, 2006.
- TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, p. 30-79, 1987.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- WAYNE, S. J.; GREEN, S. A. The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. **Human relations**, v. 46, n. 12, p. 1431-1440, 1993.
- WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 1. **Brasília: UnB**, 2000.
- WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, v.17, p.601-617, 1991.
- YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F.; KENNEDY, C. J. A multiple-level multidimensional approach to leadership: Viewing leadership through an elephant's eye. **Organizational Dynamics**, 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2001
- YUKL, G. A. Leadership in organizations. 2002.

APENDICE A

Roteiro de Entrevista Servidores (membros)

Nome Completo/ Cargo que ocupa/ Quanto tempo trabalha na instituição

- 1 – Fale sobre a sua trajetória profissional até chegar no momento atual.
- 2 – Qual a diferença entre as suas experiências profissionais anteriores e o seu trabalho atual?
- 3 – Na sua opinião esta é uma boa instituição para se trabalhar? Por que? Como você apresentaria esta instituição para um amigo seu vir trabalhar?
- 4 – Descreva o seu trabalho. Quais são as suas atribuições? Você considera que realiza tarefas além do especificado nas suas funções? Como você se sente fazendo esse trabalho extra?
- 5 – Como é o clima de trabalho no seu setor? Quando um colega seu está com dificuldades na realização de uma tarefa como você o ajuda?
- 6 - Você sente que seu trabalho é reconhecido?
- 7 – Como são as condições de trabalho no seu setor? Como você avalia o cuidado dos seus colegas com os equipamentos e materiais de trabalho?
- 8 – O que mais te incomoda no seu trabalho?
- 9 – Quando chega um funcionário novo ou estagiário no setor como ele aprende as tarefas a serem executadas? E você como aprendeu o trabalho que ia executar? Já fez algum curso de capacitação para realizar o seu trabalho? Quais?
- 10 – Há reuniões periódicas no setor para tratar sobre o andamento dos trabalhos? Como é a sua participação nessas reuniões de trabalho?
- 11 – Além das suas atividades normais de trabalho, você já foi convidado ou já se voluntariou a participar de alguma atividade extra, como por exemplo uma comissão? O que achou da experiência?
- 12 – Descreva a sua relação com a sua chefia? Você tem autonomia para realizar seu trabalho diário?
- 13 - Como você avalia a atuação da sua chefia? Se você fosse dar uma nota qual você daria? Por que?
- 14 – Como a sua chefia trata os funcionários do setor? Explique. Em sua opinião, o seu chefe exerce influência nas suas atitudes ou em suas decisões tomadas no ambiente de trabalho? Como isso ocorre.
- 15 – Se tivesse uma varinha de condão o que mudaria nesta instituição e no seu setor?
- 16 - Tem alguma coisa que você queira dizer que não foi perguntado?

APENDICE B

Roteiro de entrevista gestores (líderes)

Nome Completo/ Cargo que ocupa/ Quanto tempo trabalha na instituição

- 1 – Fale um pouco da sua trajetória profissional até chegar na instituição? Como você chegou no cargo que está hoje?
- 2 – Na sua opinião esta é uma boa instituição para se trabalhar? Por que? Como você apresentaria esta instituição para um amigo seu trabalhar?
- 2 – Fale sobre seu trabalho como gestor/chefe. Como é a sua rotina? Quais são as suas responsabilidades como gestor/chefe?
- 3 – Como você aprendeu o trabalho que ia executar? No seu setor existe algum manual de procedimentos? Como os funcionários do setor aprendem a atividade que vão exercer?
- 4 – Descreva o seu trabalho de gestor? Quais são as suas responsabilidades?
- 5 – Para você que significado tem o seu trabalho de gestão/chefia?
- 6 – O que mais te angustia/incomoda no papel de líder/chefe no serviço público?
- 7 – Qual a sua percepção sobre o ambiente de trabalho no seu setor? Existe cooperação entre as pessoas? Explique.
- 8 – Você sente que seu trabalho é reconhecido por seus colegas e subordinados?
- 9 - Você considera que existe relação entre a sua forma de exercício da chefia e o clima organizacional no seu setor de atuação? Dê exemplos.
- 10 – Você acredita que sua relação com o funcionário interfere no desempenho dele? De que forma?
- 12 - Como é o seu processo de tomada de decisão? Há algum envolvimento dos funcionários nas tomadas de decisão do setor? Exemplifique.
- 13 – Se você tivesse uma varinha de condão o que mudaria na instituição e no seu setor?

APENDICE C

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de Kenny Moreno Santos Fernandes. Gostaríamos de contar com a sua colaboração, que consiste em responder a uma entrevista sobre você e o seu cotidiano de trabalho. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão gravadas e utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, no entanto, irá colaborar para análise da influência do relacionamento com a liderança sobre os comportamentos de cidadania organizacional no ambiente do serviço público.

Esclarecemos, ainda, que sua participação na entrevista é voluntária, podendo interromper ou desistir desta entrevista a qualquer momento ou deixar de responder a quaisquer perguntas que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá ser feito junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológico de Minas Gerais – CEFET-MG.

Caso haja concordância em participar desta pesquisa, solicito que assine no espaço indicado a seguir, confirmando que está devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e usos dos seus resultados, e finalmente, agradecemos muito pela sua colaboração.

ENTREVISTADORA
Kenny Moreno Santos Fernandes

ENTREVISTADO(A)