



PROPOSTA DE MELHORIA NOS NÍVEIS DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Um Olhar à Luz da Satisfação no Trabalho e Estilo Gerencial



PROPOSTA DE MELHORIA NOS NÍVEIS DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UM OLHAR À LUZ DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E ESTILO GERENCIAL

Relatório técnico apresentado pela mestranda Aline Pacheco Silva ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Evangelina da Silva Sousa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo 04

Organização da proposta 06

Público-alvo da proposta 07

Descrição da situação-problema 08

Objetivos da proposta de intervenção 09

Diagnóstico e análise 10

Proposta de intervenção 18

Responsáveis pela proposta de intervenção 21

Referências 22

Protocolo de recebimento 24

RESUMO

Foi conduzido um estudo com o objetivo de analisar a influência da satisfação no trabalho e do estilo gerencial nos comportamentos de cidadania organizacional dos servidores técnicos-administrativos da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Entender essa relação é fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável e motivador, onde os servidores se sintam valorizados e engajados em suas atividades e contribuições.

Os resultados mostraram que fatores como faixa etária, estado civil, tempo de serviço, nível de escolaridade, setor de trabalho, cargo em comissão e prática de teletrabalho influenciaram algumas dimensões dos construtos analisados. O comportamento organizacional e a avaliação do estilo gerencial foram percebidos de forma positiva pelos técnicos, enquanto a satisfação no trabalho apresentou-se indiferente. A regressão linear indicou que, embora a satisfação no trabalho e a avaliação do estilo gerencial desempenhem um papel relevante na promoção dos comportamentos de cidadania organizacional, nem todos os aspectos contribuem igualmente para esse comportamento.

Com base nos resultados, foram elaboradas propostas de intervenção para a criação de estratégias que motivem e engajem os servidores, incentivando a participação voluntária e o comprometimento com a organização de maneira significativa, o que contribui para um ambiente de trabalho mais saudável.

A pesquisa utilizou uma abordagem descritiva de natureza quantitativa, com aplicação de questionários e análise multivariada de dados. Foram empregadas escalas validadas:

- Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional-CCO, de Lee e Allen, (2002); adaptada por Oliveira, Estivalet e Pissutti, (2022)
- Escala de Satisfação no Trabalho-EST, de Siqueira, (2008)
- Escala de Avaliação do Estilo Gerencial-EAEG, de Melo (2014),

As referidas escalas incluem as seguintes dimensões:

DIMENSÕES ANALISADAS

Comportamentos de cidadania organizacional para com os indivíduos (CCO-I)

Os CCO-I dizem respeito a comportamentos que beneficiam indivíduos específicos, de forma imediata e, indiretamente, a organização (ajudar os colegas que estiveram ausentes, ajudar os colegas que têm trabalhos mais complexos ou difíceis) (Williams e Anderson, 1991).

Comportamentos de cidadania organizacional para com a organização (CCO-O)

Os CCO-O correspondem a comportamentos que beneficiam a organização em geral (informar antecipadamente quando tem de faltar ao trabalho, aderir às regras informais destinadas a manter a ordem) (Williams e Anderson, 1991).

Satisfação com o salário

Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.

Satisfação com o Colegas de Trabalho

Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.

Satisfação com a Chefia

Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com as Promoções

Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira da empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Satisfação com a Natureza do Trabalho

Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorver o trabalhador e com a sua variedade.

Estilo Gerencial orientado para a Tarefa

Definir e estruturar seu papel e dos subordinados na busca da realização das metas.

Estilo Gerencial orientado para o Relacionamento

Relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações.

Estilo Gerencial orientado para a Situação

Identificado com a realidade do seu ambiente de trabalho e adaptado seu estilo às exigências desse ambiente.

ORGANIZAÇÃO DA PROPOSTA

Este estudo restringiu-se aos dados relativos à Universidade Federal do Piauí – UFPI na qual foi instalada em 01 de março de 1971 a partir da fusão de algumas faculdades isoladas que existiam no Estado. É uma Instituição de Ensino Superior, de natureza federal, mantida pelo Ministério da Educação, localizada em Teresina, capital do estado do Piauí, Brasil.

Conta com um campus principal em Teresina, o Campus Ministro Petrônio Portella (CMPP), possuindo três outros campi sediados em outras cidades, a saber: o Campus Senador Helvídio Nunes de Barros (CSNHB) em Picos, o Campus Professora Cinobelina Elvas (CPCE) em Bom Jesus, e o Campus Almícar Ferreira Sobral (CAFS) em Floriano. A UFPI também administra três colégios técnicos vinculados a esses campi: o Colégio Técnico de Teresina (CTT), o Colégio Técnico de Bom Jesus (CTBJ), e o Colégio Técnico de Floriano (CTF).

“A UFPI tem como missão promover a educação superior de qualidade, com vista à formação de sujeitos comprometidos com a ética e capacitados para atuarem em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional



PÚBLICO-ALVO

O universo populacional do estudo refere-se especificamente aos servidores técnicos administrativos da UFPI, totalizando 1.027 servidores, distribuídos entre os campi.

A partir da identificação da população, foram considerados alguns critérios para melhor definição da amostra que responderia aos questionários, a saber:

- a) ser servidor ativo da UFPI;
- b) não estar cedido ou movimentado para outro órgão.

Considerando o universo populacional e os critérios mencionados, foi calculado o tamanho da amostra. Do total de 1.027 técnicos administrativos, após a exclusão de 15 técnicos administrativos cedidos, restam 1.012 técnicos administrativos. Utilizando uma margem de erro de 5% e um grau de confiança de 95%, é necessário obter, no mínimo, 279 respondentes. No final da coleta de dados, foi registrado um total de 291 respondentes, ultrapassando a amostra mínima prevista.

A seleção da amostra foi determinada com base na premissa de que os técnicos administrativos de uma universidade interagem diretamente com o público interno e externo e, portanto, desempenham um papel de extrema relevância na formação da percepção pública sob a qualidade dos serviços disponibilizados (Damasceno & Alexandre, 2012).

O ambiente universitário possui características organizacionais únicas, onde os técnicos administrativos desempenham um papel fundamental no suporte às atividades acadêmicas e administrativas. A homogeneidade do grupo estudado permite uma análise mais focada e a minimização de variáveis, proporcionando resultados mais claros e específicos.

DADOS

**CAFS**

33

**CPCE**

38

**CTT**

23

**CTBJ**

11

**CSHNB**

61

**CMPP**

842

**CTF**

19



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Na Universidade Federal do Piauí (UFPI), observa-se a necessidade de aprimorar os níveis de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) entre os servidores técnicos administrativos. Esses comportamentos, que incluem ações voluntárias que não fazem parte das obrigações formais do trabalho, são essenciais para o bom funcionamento da instituição, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente.

Entretanto, apesar da importância do CCO, nem todos os servidores demonstram esses comportamentos de forma consistente. A insatisfação com aspectos do ambiente de trabalho, como relações com colegas e chefias, oportunidades de promoção e a própria natureza do trabalho, pode estar contribuindo para essa variação. Além disso, o estilo gerencial percebido, que pode ser orientado para a tarefa, o relacionamento ou a situação, também parece ter um impacto significativo no nível de CCO dos servidores.

Diante desse cenário, torna-se crucial propor melhorias que possam aumentar os níveis de CCO na UFPI. Essas melhorias devem considerar estratégias que elevem a satisfação dos servidores em diferentes dimensões, bem como o desenvolvimento de práticas gerenciais mais eficazes. Ao focar nessas áreas, é possível criar um ambiente mais propício ao desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional, resultando em uma instituição mais eficiente e harmoniosa.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo da proposta de intervenção é aumentar os níveis de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) entre os servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Piauí (UFPI), por meio do aprimoramento da satisfação no trabalho e da adoção de práticas gerenciais mais eficazes. A intervenção busca promover um ambiente organizacional que estimule a cooperação, o comprometimento e o engajamento voluntário dos servidores em atividades que vão além de suas responsabilidades formais, contribuindo para o desenvolvimento institucional.

➤ **Zeinabadi (2010)** indicou que os indivíduos que estão satisfeitos com seu trabalho normalmente retribuem com comportamento positivo, incluindo atos de cidadania organizacional.

➤ **Vieira (2013)**, que constatou que os comportamentos adotados pelos líderes podem ser apontados como antecedentes do CCO dos funcionários, e que a percepção dos indivíduos de que seus líderes são justos e lhes dão apoio tendem a afetar positivamente sua proatividade no trabalho.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa apresenta uma distribuição equilibrada em relação ao gênero, com uma leve predominância feminina, correspondendo a 53,3% da amostra. Em relação ao estado civil, a maioria dos respondentes é casada, totalizando 58,4%. No que tange à faixa etária, a maior parte se encontra entre 30 e 39 anos, representando 46,7%, seguida por servidores entre 40 e 49 anos, que correspondem a 34,4%.

No quesito escolaridade, quase metade dos servidores possui especialização com 49,8%. O tempo de serviço na UFPI é relativamente homogêneo, com 23% dos respondentes atuando entre 7 e 9 anos, seguidos por 21,6% com mais de 15 anos de serviço.

A maioria dos servidores está lotada no Campus Universitário Ministro Petrônio Portella, em Teresina, representando 76,6% da amostra. Em relação à ocupação de cargos comissionados, 77,7% dos participantes não possuem esses cargos. Sobre o regime de teletrabalho, 64,3% dos servidores aderem a essa modalidade, e a carga horária predominante é de 40 horas semanais.

A seguir, foi realizado a análise de comparação entre o perfil sociodemográfico da amostra e os escores das escalas de CCO, EST e EAEG:



Perfil Sociodemográfico e o CCO

- **Estado Civil**
CCO Geral e Dimensões Orientada aos Indivíduos e à Organização: Servidores casados apresentaram maiores médias nos comportamentos de cidadania organizacional, tanto de forma geral quanto nas dimensões orientadas aos indivíduos e à organização. Isso sugere que servidores casados estão mais engajados em comportamentos voluntários que beneficiam a organização e seus colegas de trabalho.
- **Faixa Etária**
CCO Geral e Dimensão Orientada à Organização: Servidores com mais de 60 anos demonstram maiores níveis de CCO geral e CCO orientado à organização, o que pode indicar que a experiência e o tempo de serviço influenciam positivamente esses comportamentos.
- **Educação Formal**
CCO Orientado à Organização: Servidores com ensino médio apresentaram médias mais altas em CCO orientado à organização. Isso pode indicar que, para esses servidores, a organização como um todo é uma prioridade, e eles estão mais propensos a realizar ações que beneficiem a instituição.
- **Tempo de Serviço**
CCO Orientado à Organização: Servidores com mais de 15 anos de serviço apresentaram maiores níveis de CCO orientado à organização. A longevidade na instituição pode criar um senso de pertencimento e compromisso, o que se reflete em comportamentos de cidadania organizacional.
- **Cargos em Comissão**
CCO Geral e Orientado à Organização: Servidores que ocupam cargos em comissão demonstraram maiores níveis de CCO geral e orientado à organização, indicando que a responsabilidade e a visibilidade dessas funções incentivam comportamentos que beneficiam a organização de forma ampla.

Perfil Sociodemográfico e Satisfação

- **Estado Civil**
Servidores casados apresentam maior satisfação com o salário e com a natureza do trabalho. Isso pode sugerir que esses servidores valorizam mais a estabilidade e os aspectos intrínsecos do trabalho, o que se reflete em uma maior satisfação nessas dimensões.
- **Faixa Etária**
Servidores com mais de 60 anos apresentam maior satisfação com a natureza do trabalho. Isso pode indicar que, ao atingir uma idade mais avançada, os servidores tendem a valorizar mais os aspectos do trabalho que proporcionam sentido e realização pessoal, resultando em maior satisfação com as atividades que desempenham.
- **Lotação**
Servidores do Colégio Técnico de Floriano apresentaram maior satisfação geral, com a natureza do trabalho e promoções, indicando que a localização e o ambiente de trabalho podem influenciar positivamente a satisfação dos servidores. Já servidores do Campus Professora Cinobelina Elvas demonstraram maior satisfação com os colegas de trabalho. Isso pode refletir um bom clima organizacional e relações interpessoais positivas nesse campus.
- **Cargo em Comissão**
Servidores em cargos comissionados apresentaram maior satisfação geral, com a natureza do trabalho e com as promoções. Isso pode ocorrer porque eles possuem mais responsabilidades e visibilidade, o que tende a vir acompanhado de maior reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e chances de promoção.
- **Teletrabalho**
Servidores que não estão em teletrabalho demonstraram maior satisfação com as promoções. Isso pode ser explicado pela maior proximidade com os gestores e com a organização, o que facilita o reconhecimento de seu desempenho e a percepção de oportunidades de promoção, em contraste com o possível distanciamento no teletrabalho.

Perfil Sociodemográfico e Avaliação do Estilo Gerencial

- **Lotação**
Os servidores do Campus Professora Cinobelina Elvas avaliaram positivamente o estilo gerencial dos gestores nas dimensões de relacionamento e situação. Isso pode refletir um clima organizacional favorável e relações interpessoais positivas nesse campus.

Níveis de Comportamento de Cidadania Organizacional

Tabela 1- Análise de normalidade da escala de CCO

Construto/Dimensão	Média	(IC-95%)	Desvio Padrão	P-valor
CCO-Geral	4,42	(4,37-4,47)	0,41	<0,001
CCO orientado aos Indivíduos	4,51	(4,46-4,56)	0,42	<0,001
CCO orientado à Organização	4,33	(4,27-4,39)	0,55	<0,001

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

- Os resultados sugerem que os técnicos administrativos da UFPI exibem comportamentos de cidadania organizacional em níveis elevados, tanto em relação aos indivíduos quanto à organização.

A dimensão orientada ao Indivíduo apresenta a maior média (4,51), indicando que os servidores estão especialmente inclinados a ajudar e apoiar seus colegas de trabalho. Comportamentos como cooperação, auxílio e suporte mútuo podem ser comuns no ambiente de trabalho.

De maneira similar, Oliveira e Estivalet (2019) identificou uma prevalência de concordância nas afirmações, indicando que os servidores das instituições federais de ensino tendem a manifestar comportamentos de cidadania organizacional, com destaque para aqueles voltados aos colegas de trabalho (CCO-I).

Para Lima et al (2024) níveis elevados de CCO-I podem reforçar comportamentos como cortesia, prevenindo problemas interpessoais e criando um ambiente de trabalho mais amigável e colaborativo. Além disso, o espírito esportivo, que é um aspecto do CCO-I, pode facilitar a superação de conflitos, aumentando a tolerância entre os colegas e minimizando queixas desnecessárias.

Oliveira, Estivalet e Pissutti (2022), que também indicou a prevalência do comportamento de cidadania organizacional entre servidores de instituições federais de ensino, com destaque para a dimensão voltada aos colegas de trabalho (CCO-I) e à organização (CCO-O).

Níveis de Satisfação no Trabalho

Tabela 2- Análise de normalidade da escala de EST				
Construto/Dimensão	Média	(IC-95%)	Desvio Padrão	P-valor
Geral	4,59	(4,48-4,69)	0,92	0,017
Colegas	5,51	(5,38-5,64)	1,09	<0,001
Salário	3,28	(3,11-3,45)	1,47	<0,001
Chefia	5,82	(5,66-5,98)	1,41	<0,001
Natureza do trabalho	4,80	(4,66-4,94)	1,21	<0,001
Promoção	3,53	(3,36-3,70)	1,47	<0,001

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

➤ A média de satisfação "Geral" é de 4,59, o que se enquadra na faixa de "Indiferente" na escala utilizada. Isso sugere que os servidores não estão nem totalmente satisfeitos nem insatisfeitos com o trabalho, ocupando uma posição intermediária. Possuem satisfação com a Chefia e Colegas. Indiferença com a natureza do trabalho e insatisfação com o salário e promoções.

A dimensão "Chefia" apresenta a maior média, sugerindo que os servidores avaliam positivamente seus superiores, o que pode indicar boa liderança e um relacionamento saudável entre supervisores e subordinados.

Lima, Zille e Soares (2015), que encontraram um valor médio global de 4,09 para a satisfação no trabalho em sua pesquisa, o que também indicou uma indiferença em relação ao construto. Da mesma forma,

Agapito et al. (2014) encontraram altos níveis de insatisfação e indiferença com o trabalho, especialmente nas dimensões de promoção e salário, sugerindo que esses fatores são áreas críticas para a satisfação dos servidores.

Malheiros et al. (2022), que identificaram a satisfação com a chefia como uma das principais prioridades para os trabalhadores.

Andrade et al. (2017), que identificaram a satisfação com o chefe e com os colegas de trabalho como principais prognosticadores do comportamento de cidadania organizacional

Estudos como o de Paiva et al. (2017) e Assunção et al. (2014) também verificaram que a satisfação com o salário tende a ser o fator com menor nível de satisfação entre os funcionários estudados, destacando o salário como um elemento crítico para a insatisfação. De forma semelhante, Costa, Bento, Ziviani (2013) também evidenciaram a insatisfação com a remuneração em suas pesquisas.

Níveis de Avaliação do Estilo Gerencial

Tabela 3- Análise de normalidade da escala de EAEG

Construto/Dimensão	Média	(IC-95%)	Desvio Padrão	P-valor
Geral	4,22	(4,15-4,30)	0,65	0,017
Tarefa	4,29	(4,19-4,39)	0,84	<0,001
Relacionamento	4,34	(4,25-4,42)	0,73	<0,001
Situacional	4,04	(3,97-4,12)	0,67	<0,001

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

- Os resultados mostram uma avaliação consistentemente positiva dos estilos gerenciais por parte dos respondentes, sugerindo uma percepção favorável dos 3 estilos adotados pelos gestores.

A dimensão "Situacional" se destacou com a maior média (4,34), sugerindo que os respondentes valorizam a capacidade dos gestores de se adaptar a diferentes contextos e demandas.

Cerutti et al. (2023), que também constatou a presença dos três estilos gerenciais (Relacionamento, Situacional e Tarefa) em suas amostras, sem uma predominância clara de um único estilo.

Pereira (2008) encontrou resultados indicando que os três estilos gerenciais são praticados na Biblioteca Central da Universidade de Brasília, reforçando a ideia de que os gestores adotam uma abordagem flexível e adaptativa.

Pereira (2019), que apontam que o estilo de liderança utilizado varia conforme a situação. Em determinados momentos, o foco pode ser mais voltado para a tarefa, enquanto em outros, o relacionamento é priorizado, conforme a teoria da liderança situacional propõe.

Esses resultados indicam que quando os líderes adaptam seu estilo às realidades e necessidades do ambiente de trabalho, de maneira flexível e sensível ao nível de maturidade de seus liderados, características do estilo situacional (Melo, 2004).

Royal (2012) reforça essa ideia ao afirmar que a flexibilidade do líder facilita a identificação dos liderados com os objetivos e valores da organização, gerando sentimentos positivos e maior comprometimento.

Regressão Linear Simples – CCO e EST

Tabela 4 - Regressão linear simples tendo como variável dependente o comportamento de cidadania organizacional e variável explicativa a satisfação no trabalho

Modelo	Variável dependente	Variável Independente	Coef	Sig	Teste F	Sig (Teste F)	R²
1	Lealdade Organizacional	(Constante)					
		Salário e Promoções	0,022	0,726			
		Chefia	-0,008	0,913	15,408	<0,001	16,60%
		Colegas de trabalho	0,096	0,110			
		Natureza do trabalho	0,370	0,000			
2	Altruísmo	(Constante)					
		Salário e Promoções	-0,125	0,050			
		Chefia	-0,092	0,218	14,439	<0,001	15,70%
		Colegas de trabalho	0,360	0,000			
		Natureza do trabalho	0,239	0,003			
3	Cortesia	(Constante)					
		Salário e Promoções	-0,078	0,239			
		Chefia	0,038	0,622	8,810	<0,001	9,00%
		Colegas de trabalho	0,210	0,001			
		Natureza do trabalho	0,183	0,027			
4	Virtude Cívica	(Constante)					
		Salário e Promoções	0,035	0,239			
		Chefia	0,038	0,622	9,637	<0,001	10,70%
		Colegas de trabalho	-0,057	0,001			
		Natureza do trabalho	0,318	0,027			

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

De modo geral, a variável Relacionamento e Situacional foi a única a apresentar relevância estatística em todas as dimensões analisadas, confirmando sua importância na promoção de comportamentos de cidadania organizacional. Isso destaca que servidores respondem melhor a estilos gerenciais focados em interações interpessoais e na flexibilidade diante das circunstâncias do ambiente de trabalho. Esses resultados sugerem que, quando o líder adapta seu estilo à realidade do ambiente, demonstrando flexibilidade conforme as necessidades e o nível de maturidade dos liderados, como no estilo de liderança situacional (Melo, 2004), acaba facilitando a identificação dos colaboradores com os objetivos e valores da organização, gerando sentimentos positivos, que se desenvolvem em um ambiente de apoio (Royal, 2012), favorecendo o envolvimento e, consequentemente, o comportamento organizacional.

Já os fatores de Controle e Hierarquia e Prioridade e Prazos não mostraram ser significantes, sugerindo que esses aspectos mais rígidos e estruturais não têm o mesmo impacto no desenvolvimento de comportamentos organizacionais positivos. Líderes que priorizam a estruturação das tarefas tendem a reduzir os níveis de satisfação do grupo de trabalho, embora sejam considerados mais eficazes (Bergamini, 2002, p. 114). Nesse estilo de liderança, o cumprimento das tarefas é mais valorizado do que a satisfação ou o desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Moraes, 2006).

Regressão Linear Simples – CCO e EAEG

Tabela 5 - Regressão linear simples tendo como variável dependente o comportamento de cidadania organizacional e variável explicativa a avaliação do estilo gerencial

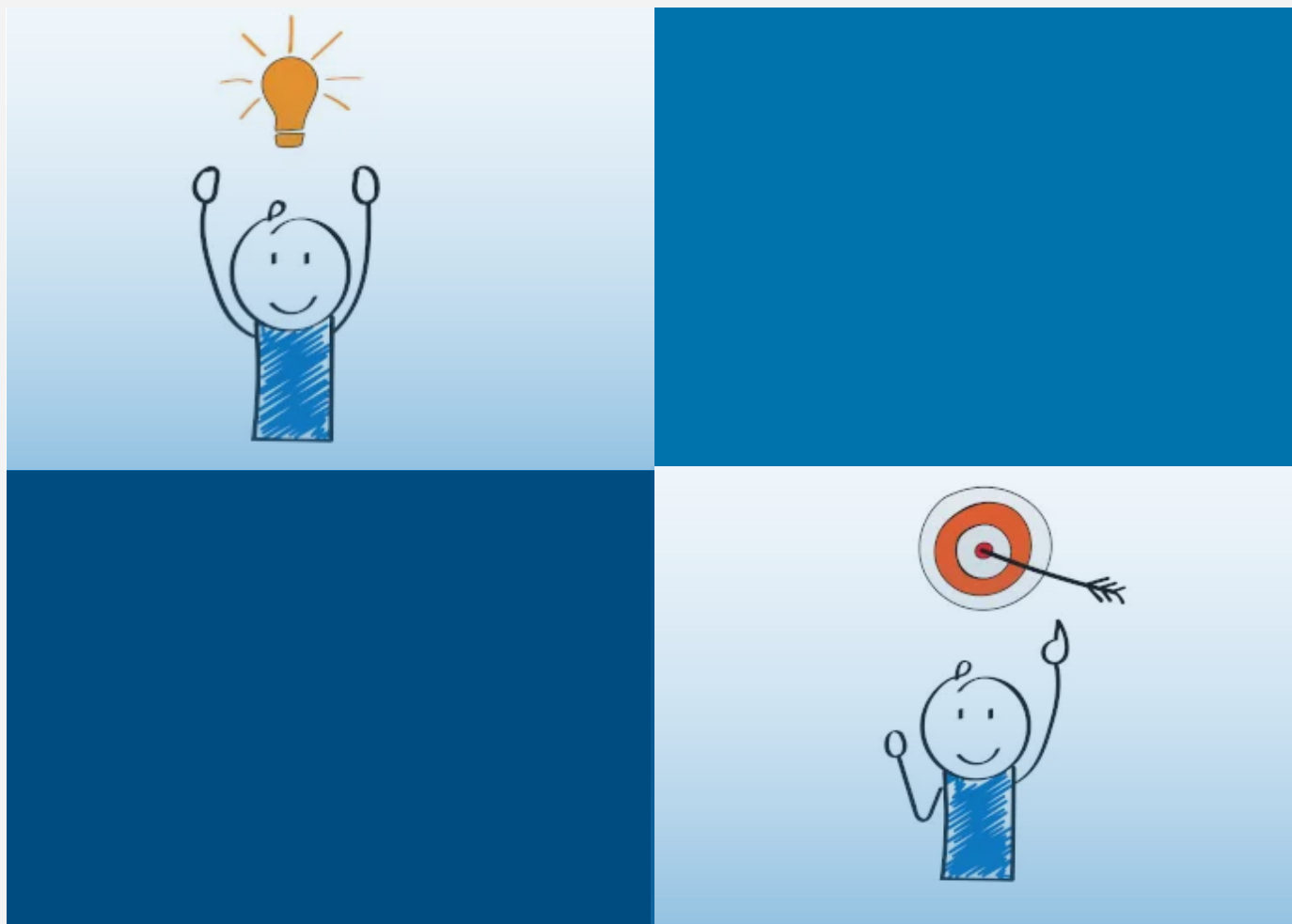
Modelo	Variável dependente	Variável Independente	Coef	Sig	Teste F	Sig (Teste F)	R²
1	Lealdade Organizacional	(Constante)					
		Relacionamento e Situacional	0,229	0,000	8.483	<0,001	7,2%
		Controle e Hierarquia	0,078	0,233			
		Prioridade e Prazos	0,031	0,644			
2	Altruísmo	(Constante)					
		Relacionamento e Situacional	0,199	0,002	6.025	0,001	5,0%
		Controle e Hierarquia	0,053	0,430			
		Prioridade e Prazos	0,035	0,599			
3	Cortesia	(Constante)					
		Relacionamento e Situacional	0,261	0,000	8.996	<0,001	7,7%
		Controle e Hierarquia	0,085	0,196			
		Prioridade e Prazos	-0,025	0,709			
4	Virtude Cívica	(Constante)					
		Relacionamento e Situacional	0,253	0,000	10.277	<0,001	7,2%
		Controle e Hierarquia	0,094	0,149			
		Prioridade e Prazos	0,018	0,790			

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

De maneira geral, a Natureza do Trabalho apareceu como a variável mais influente nas quatro dimensões de CCO analisadas, com significância estatística em todos os modelos, o que sugere que a forma como o trabalho é percebido e estruturado tem um impacto considerável nos comportamentos de cidadania organizacional dos servidores. Esses resultados contrastam com o estudo de Andrade, Costa e Lengler (2017), que demonstrou que a dimensão "natureza do trabalho" não teve influência significativa sobre o CCO no contexto pesquisado.

As boas relações com os Colegas de Trabalho se destacaram especialmente nas dimensões de Altruísmo e Cortesia, sugerindo que o clima de cooperação entre pares é importante para o desenvolvimento desses comportamentos. Nesse contexto, Robbins (2008) ressalta que colaboradores satisfeitos tendem a ser mais dispostos a ajudar os outros e a superar as expectativas de suas tarefas, ou seja, estão mais propensos a ir além de suas obrigações formais.

Em contrapartida, as dimensões Chefia e Salário e Promoções não mostraram impacto significativo em nenhuma das dimensões, indicando que esses fatores não são preditores relevantes de CCO neste contexto. Nos estudos de Malheiros et al (2024) a variável dependente CCO não apresentou valores significantes com as dimensões de satisfação com os colegas, promoções e salário.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) não são exigências formais da organização, mas se manifestam voluntariamente por meio da iniciativa dos trabalhadores. Esses comportamentos tendem a surgir quando os indivíduos têm percepções positivas sobre seu trabalho, demonstrando disposição para colaborar com colegas e com a instituição (Malheiros et al., 2022). Estudos indicam que a satisfação no trabalho e o estilo gerencial têm um papel crucial no incentivo às práticas de CCO no ambiente laboral.

Com base nas necessidades identificadas na UFPI e nos resultados desta pesquisa, a proposta busca implementar mecanismos que aumentem a satisfação dos servidores e fortaleçam a relação entre gestores e equipes, promovendo um ambiente de trabalho que favoreça comportamentos de cidadania organizacional.

➤ Pesquisas Internas de Satisfação

A Universidade Federal do Piauí (UFPI) pode começar este processo por meio da implementação de pesquisas de satisfação com foco nas condições de trabalho dos servidores. Estas pesquisas podem identificar o impacto da correlação negativa entre ajuda e satisfação com o salário (Malheiros et al., 2023), o que permite à instituição compreender as razões por trás dessa insatisfação e, a partir disso, criar medidas para reverter esse quadro.

➤ Espaço para Opiniões e Sugestões

A UFPI pode criar fóruns de diálogo para ouvir as opiniões e sugestões dos servidores com o objetivo de melhorar os processos organizacionais. Isto é especialmente relevante considerando que muitas atividades na universidade são influenciadas por legislações e procedimentos hierárquicos que podem ser otimizados (Malheiros et al., 2022). Ao implementar esses fóruns, a universidade pode incentivar uma maior objetividade e proatividade no desempenho das tarefas, conforme sugerido por Dekas et al. (2013) e Andrade et al. (2021).

➤ Workshops para Melhoria dos Serviços

Uma proposta é a realização de workshops voltados à melhoria dos serviços prestados pela universidade. Estes workshops podem envolver diretamente os servidores, permitindo que eles participem ativamente da busca por soluções e otimizações nos processos internos (Malheiros et al., 2022).

➤ Incentivo à Liderança Responsiva e Colaborativa

A UFPI pode capacitar os líderes para que ajam de maneira colaborativa e ofereçam suporte claro aos seus liderados. Boas práticas de gestão, como fornecer feedback contínuo e criar um ambiente de respeito, colaboração e cooperação, podem ser estimuladas. Além disso, é essencial que os líderes promovam ações de clareza nas exigências e funções dos servidores, o que contribui diretamente para o desempenho individual e coletivo (Podsakoff et al., 2014).

➤ Promoção da Virtude Cívica no Trabalho

A preservação de um ambiente de trabalho positivo pode ser reforçada por meio de reuniões regulares que promovam práticas de virtude cívica no trabalho. Essas reuniões devem focar no fortalecimento do senso de comunidade e colaboração entre os servidores, além de ressaltar a importância da responsabilidade coletiva na manutenção do ambiente organizacional (Malheiros et al., 2022).

➤ Políticas de Reconhecimento e Valorização

Outra ação importante seria o desenvolvimento de políticas de reconhecimento para valorizar os servidores e estimular a cidadania organizacional. Quando os trabalhadores se sentem valorizados, eles têm mais chances de demonstrar comportamentos proativos e colaborar para a melhoria contínua do ambiente de trabalho (Fernandes, Ribeiro e Assis, 2020).

➤ Promoção de uma Cultura de Cooperação

Por fim, é importante que a UFPI promova uma cultura organizacional baseada na cooperação, onde se considere o servidor como um indivíduo com necessidades de reconhecimento e valorização. Uma cultura que incentive a criatividade e a inovação pode levar ao aumento da flexibilidade e do desempenho, principalmente em instituições que prestam serviços à comunidade, como é o caso da UFPI (Malheiros et al., 2022; Garg, 2018; Ladeira, Sonza e Berte, 2012).



Organizações que alinham a satisfação dos servidores com um estilo gerencial colaborativo e adaptativo transformam voluntariedade em excelência, fazendo da cidadania organizacional o motor de seu sucesso.



CONCLUSÃO

Ao implementar essas intervenções, a UFPI estará se posicionando como uma organização que valoriza o bem-estar de seus servidores, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo, inovador e produtivo. As mudanças sugeridas têm o potencial de impactar positivamente tanto o comportamento de cidadania organizacional individual quanto o coletivo, criando uma cultura organizacional mais flexível e orientada à melhoria contínua.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Mestranda

Aline Pacheco Silva

Orientadora

Professora Doutora Evangelina da Silva Sousa



REFERÊNCIAS

- AGAPITO, P. R.; SANTOS, C. B. D.; ALVES, C. H.; SÁ, C. R. C. B.; SANTOS, H. R. D. Análise da satisfação no trabalho e do cumprimento dos contratos psicológicos dos profissionais da Região do ABC Paulista. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 5, n. 1, p. 766-786, 2014.
- ANDRADE, T.; COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. F. B.; LENGLER, L. Comportamento de Cidadania Organizacional: Um Olhar à Luz dos Valores e da Satisfação no Trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 19, n. 64, p. 236-262, 2017.
- Andrade, T de., Estivalete, V de F. B., Malheiros, M. B., & Rossato, V. P. (2021). Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. *Read. Revista Eletrônica de Administração*, 27(3), 749-775.
- ASSUNÇÃO, E. M. M. D. P. A Liderança como Comportamento de Cidadania Organizacional. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade do Algarve, p.118. 2014.
- BERGAMINI, C. W. O Líder eficaz. São Paulo: Atlas, 2002.
- CARVALHO, K. D. S.; FALCE, J. L.; GUIMARÃES, L. V. M. A motivação de serviço público e a satisfação no trabalho: pesquisa em uma universidade federal . *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, v. 10, n. 2, p. 77-95, 2021.
- CERUTTI, P. S., COSTA, C., PAULI, J., & LAVAL, L. C.. (2023). Relationship Between Leadership Style and Conflicts in Family Businesses. *BBR. Brazilian Business Review*, 20(5), 518-539. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.0949.en>
- COSTA, C. A.; BENTO, K. G. R.; SÁ, F. B.; ZIVIANI, F. Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. *Revista de Administração da UNIMEP*, v.11, n.1, Janeiro/Abril – 2013.
- DAMASCENO, T.N.F; ALEXANDRE, J.W.C. A qualidade de vida no trabalho no âmbito do serviço público: conceitos e análises. *Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro*. 2012.
- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A review and Qualitative Investigation of OCBs for Knowledge Workers at Google and beyond. *The Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237.
- FERNANDES, K. M. S.; RIBEIRO, L. M. P.; ASSIS, L. B. Comportamento de Cidadania Organizacional Estudo de Caso com Servidores Públicos de uma IFES. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 10, n. 2, p. 101-119, 2020.
- GARG, N. (2018). Promoting Organizational Performance in Indian Insurance Industry: The Roles of Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behaviour. *Global Business Review*, 21(2), 1-16
- LADEIRA, W., SONZA, I., & BERTE, R. (2012). Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). *Revista de Administração Pública*, 46(1), 71-91.
- Lee, K. & Allen, N. J. Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1): 131 – 142. 2002.
- LIMA, A. J.; ZILLE, L. P.; SOARES, M. G. Um Olhar sobre a Satisfação no Trabalho: estudo em Organização Multinacional do Setor de Usinagem no Estado de Minas Gerais. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 16, n. 3, p. 310-325, 2015.
- LIMA, Cheysa Pereira Ribeiro; MOY, Gabriela da Silva; MATTOS, Carlos André Corrêa de; BARROS, Luís Alberto Monteiro de; SILVA, André Luiz Ferreira. Cidadania organizacional, satisfação e intenção de rotatividade: um estudo com empregados públicos no estado do Pará. ISSN 2237-4558. *Navus*. Florianópolis, SC. v. 14. p. 01-17. Jan./dez. 2024.
- MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T.; WEGNER, R. S.; ROSSATO, V. P. Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP: estudo com trabalhadores de uma prefeitura do RS. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 16, n. 4, p. 158-175, 2022.
- MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T.; FERREIRA, T. F.; COSTA, G. L. ?. Correlação entre Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação: Estudo de caso em uma prefeitura do RS. *Revista Gestão Organizacional*, v. 16, n. 1, p. 6-22, 2023.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. Universidade Federal de Santa Catarina, SC. V. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

REFERÊNCIAS

- MORAES, Marcelo B. Estilo de liderança como um diferencial competitivo em uma organização familiar: o caso Magazine Luiza. 2006. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.
- OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B. Consequentes de Motivação do Serviço Público: Proposição de um Framework de Análise em Organizações Públicas Brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, vol. 11, núm. 4, 2019.
- OLIVEIRA, J. M. de; ESTIVALETE, V. de F. B.; PISSUTTI, M. Comportamento de Cidadania Organizacional no Setor Público: Validação de uma Escala de Mensuração. *Revista Ciências Administrativas*, [S. l.], v. 28, p. e11765, 2022.
- PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B.; OLIVEIRA, T. S.; PITOMBEIRA, S. S. R. Percepção da Influência das Políticas e Práticas de Recursos Humanos na Satisfação com o Trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 11, n. 1, p. 55-69, 2017.
- PEREIRA, Elzi Ferreira Bittencourt. Estilos gerenciais presentes na biblioteca central de uma instituição federal de ensino superior. 2008. 52 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) –Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- PEREIRA, Amanda Malena dos Santos. O impacto do estilo de liderança no desempenho da equipe de gestão na Secretaria de Administração. 2019. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública)– Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia, UFRPE, Recife, 2019.
- Podsakoff, N. P., Podaskoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: a review and recommendations for future research. *Journal Of Organizational Behavior*, 35(1), 7-119.
- ROBBINS, S. P. (2008). Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall.
- Royal, M. (2012). O inimigo do engajamento profissional: conquiste o comprometimento de sua equipe e elimine a frustração corporativa. Rio de Janeiro: Elsevier.
- SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre, Bookman. 2008.
- VIEIRA, M. A. M. Contrato psicológico e comportamentos de cidadania organizacional: análise da relação num contexto de mudanças no setor da saúde. 2013. 110 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2013.
- WILLIAMS, L. J. & ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. 1991
- ZEINABADI, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Superintendência de Recursos Humanos
Universidade Federal do Piauí

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “PROPOSTA DE MELHORIA NOS NÍVEIS DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: Um Olhar à Luz da Satisfação e Estilo Gerencial”, derivado da dissertação de mestrado “Antecedentes Do Comportamento De Cidadania Organizacional: Um Olhar À Luz Da Satisfação E Estilo Gerencial”, de autoria de Aline Pacheco Silva.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), instituição associada Universidade Federal do Piauí.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Concluso e seu propósito é sugerir propostas de melhoria nos níveis de comportamentos de cidadania organizacional.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@ufpi.edu.br.

Teresina, PI – 19 de outubro de 2024.

Registro de recebimento

Flávia Lorene Sampaio Barbosa
Superintendente de Recursos Humanos/UFPI

Discente: Aline Pacheco Silva

Orientadora: Evangelina da Silva Sousa

Universidade Federal do Piauí

19 de Outubro de 2024