

A RELEVÂNCIA DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA

THE RELEVANCE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS IN AN AGRICULTURAL COOPERATIVE

Nandria Scherer¹
Talita Gonçalves Posser²
Tabata Camile da Silva Sebastiani³
Roger da Silva Wegner⁴

RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em desenvolver uma modelagem a fim de verificar o grau de importância dos Comportamentos de Cidadania Organizacional no contexto de trabalhadores de uma cooperativa. Assim, o estudo classifica-se como quantitativo, descritivo e de levantamento (*survey*). A população-alvo da pesquisa foram 258 colaboradores de uma cooperativa agropecuária, localizada na região central do Rio Grande do Sul. A fim de desenvolver a modelagem do presente estudo, utilizou-se o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP), desenvolvido por Saaty (2008). Os resultados encontrados apontam que os colaboradores destacaram como prioridade o “Cr3 - Cooperação com os colegas” (0,6370) diante dos demais. Compreende-se, que as cooperativas têm como princípio a cooperação entre os colaboradores diante das atividades rotineiras. Neste sentido, percebe-se que esses comportamentos promovem uma cultura organizacional baseada em apoio mútuo e confiança, onde os colaboradores se sentem motivados e valorizados, contribuindo para o sucesso da cooperativa.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Comportamento de Cidadania Organizacional. Cooperativa. Cooperação. Trabalho em equipe.

ABSTRACT

The objective of this study is to develop a model in order to verify the degree of importance of Organizational Citizenship Behaviors in the context of workers in a cooperative. This study is classified as quantitative, descriptive and survey. The target population of this research were 258 employees of an agricultural cooperative, located in the central region of Rio Grande do Sul. In order to develop the modeling of the present study, the *Analytic Hierarchy Process* (AHP) method, developed by Saaty (2008). The results found indicate that employees highlighted “Cr3 - Cooperation with colleagues” (0.6370) as a priority over the others. It is understood that cooperatives have as their principle cooperation between employees in routine activities. In this sense, it is clear that these behaviors promote an organizational culture based on mutual support and trust, where employees feel motivated and valued, contributing to the success of the cooperative.

Keywords: Organizational Behavior. Organizational Citizenship Behavior. Cooperative. Cooperation. Teamwork.

¹ Mestranda em Administração Pública. Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: schernandria@gmail.com

² Doutoranda em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: talita.gposser@gmail.com

³ Graduanda em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: tabata.silva@acad.ufsm.br

⁴ Doutor em Administração. Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: roger.wegner@ufu.br

1 INTRODUÇÃO

As constantes modificações no mercado de trabalho caracterizadas pelas mudanças tecnológicas e financeiras no contexto organizacional fazem com que as organizações necessitem de colaboradores proativos e inovadores (SILVEIRA *et al.*, 2020). Em organizações cooperativas essa realidade não é diferente, visto que foram constituídas para satisfazerem as necessidades de seus cooperados (LOPES; SANTOS, 2023). Além disso, devido à sua orientação à participação dos membros, as cooperativas geralmente são cuidadosas com aspectos comportamentais de seus colaboradores (GAIER *et al.*, 2020).

Com essas mudanças no contexto organizacional, acredita-se que é importante o colaborador saber reconhecer seus comportamentos de cidadania organizacional. Esses comportamentos assumem um papel relevante nas organizações devido à contribuição para funcionamento eficaz da organização, impulsionando a produtividade, a inovação e a criação de um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo (ANDRADE; NEVES, 2022). Além disso, a prática de comportamentos de cidadania organizacional está associada a um maior bem-estar psicológico dos colaboradores e da gestão (COSTA *et al.*, 2022).

Em um contexto organizacional a compreensão do comportamento humano é um potencial para e para os resultados do desenvolvimento da organização (FORMIGA *et al.*, 2018). O que, por sua vez, impacta positivamente o desempenho, e no desenvolvimento da criatividade nas organizações, a transcender os limites do comportamento organizacional, sendo objeto de estudo em diversas áreas do conhecimento. Pesquisadores buscam constantemente identificar elementos que contribuam para o aprimoramento do desempenho organizacional (ZARIFE; PAZ, 2021).

Os colaboradores da empresa, também conhecidos como recursos humanos, possuem a habilidade de assumir funções estratégicas em comparação a outros recursos disponíveis (GERHART; FENG, 2021). A atuação dos colaboradores é essencial para que os demais recursos sejam utilizados e gerenciados de forma eficaz, permitindo que a empresa tenha uma vantagem competitiva. A cooperação entre as equipes possibilita o desenvolvimento de estratégias que contribuem para o sucesso da organização, e a resolução de problemas complexos.

Tendo em vista a importância da temática sobre os comportamentos humanos dos colaboradores de cooperativas, este estudo propõe-se responder a seguinte problemática: “Como compreender na visão dos colaboradores de uma cooperativa agropecuária as estruturas de Comportamentos de Cidadania Organizacional?”. Assim, o objetivo deste estudo consiste em desenvolver uma modelagem a fim de verificar o grau de importância dos Comportamentos de Cidadania Organizacional no contexto de trabalhadores de uma cooperativa.

Este estudo visa aprofundar a compreensão dos comportamentos de cidadania organizacional (CCO) ao analisar a priorização desses comportamentos pelos indivíduos. A particularidade desta pesquisa reside na aplicação da modelagem AHP, uma ferramenta pouco utilizada em estudos de comportamento organizacional. Ao identificar as dimensões de CCO mais valorizadas pelos colaboradores, este estudo contribui para a tomada de decisões mais assertivas por parte dos gestores, permitindo o desenvolvimento de estratégias para estimular esses comportamentos e, consequentemente, melhorar o desempenho organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) surgiu por volta de 1930, as primeiras discussões vieram logo que Chester Barnard iniciou suas pesquisas sobre comportamento de cooperação, entendendo que poderia influenciar positivamente o desempenho organizacional. Em sua visão, difundiu-se a ideia de que atos cooperativos eram estimulados pelos recursos humanos e não apenas pela engenharia mecânica, como previsto pela escola de Administração científica (BARNARD, 1971). Essas perspectivas foram analisadas por Katz e Kahn (1974) associando três tipos básicos de comportamentos fundamentais para funcionamento da organização: ingressar e permanecer no sistema, comportamento fidedigno e comportamento inovador e espontâneo.

Desse modo, para Katz e Kahn (1978) estes comportamentos podem ser classificados em cinco dimensões: i) atividades de cooperação com colegas de trabalho; ii) ações protetoras ao sistema organizacional; iii) sugestões criativas para a melhoria organizacional; iv) autotreinamento para maior responsabilidade perante a organização; v) criação de um clima favorável para a organização em seu ambiente externo. Assim, os referidos autores afirmam que os comportamentos inovadores e espontâneos são essenciais para a organização, uma vez que se configuram ações acima dos requisitos do papel.

Diferentes estudos revelam que o Comportamento de Cidadania Organizacional é um construto multidimensional, com classificações diversas, com ausência de consenso entre os autores (FERNANDES; RIBEIRO; ASSIS, 2020). Para melhor compreensão, a literatura apresenta duas formas de se caracterizar as dimensões na categorização de CCO. O Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) vai além das tarefas formais e engloba ações voluntárias que contribuem para o sucesso da organização. Ao demonstrarem altruísmo, lealdade e iniciativa, os colaboradores criam um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo. Essa conduta, por sua vez, está associada a maior produtividade, menor rotatividade e melhor reputação da organização (WEGNER, 2023).

3 MÉTODO DO ESTUDO

Com o propósito de atingir o objetivo da pesquisa, este estudo classifica-se como quantitativo, descritivo e de levantamento (*survey*). A população-alvo desta pesquisa foram colaboradores de uma cooperativa agropecuária, localizada na região central do Rio Grande do Sul. Justifica-se a organização escolhida devido à expressividade do contexto cooperativo presente na região. O instrumento para a coleta de dados foi composto por dois blocos de questões. O primeiro contemplou questões para mapear o perfil sociodemográfico dos respondentes. Já o segundo bloco contou com questões referentes aos Comportamentos de Cidadania Organizacional de Bastos, Siqueira e Gomes (2014), composto por 14 itens, dividido em três dimensões (sugestões criativas, divulgação da imagem da organização e cooperação com os colegas).

Para definição da amostra, optou-se pela proporção definida por Hair Jr. *et al.* (2009). Os autores sugerem como aceitável entre cinco e 10 observações por variável. Desta forma, considerando que o instrumento apresenta 14 variáveis referente ao construto de CCO, estimou-se uma amostra mínima de 140 respostas válidas. Assim sendo, o estudo superou as expectativas da coleta, totalizando 258 respostas válidas. A fim de desenvolver a modelagem do presente estudo, utilizou-se o método *Analytic*

Hierarchy Process (AHP), desenvolvido por Saaty (2008), que é um método analítico que busca a resolução de um objetivo destacado por meio de uma abordagem sistemática (SAATY, 2008). Logo, após definir o objetivo da pesquisa, procede-se à elaboração da hierarquia de análise do problema em destaque e à sua decomposição em partes (critérios), destacando as variáveis por meio de ações ordenadas, evidenciando os julgamentos por meio das comparações paritárias.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta pesquisa, buscou-se identificar o grau de prioridade referente aos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) empregando a modelagem AHP (*Analytic Hierarchy Process*), sobre a percepção de colaboradores de uma cooperativa localizada em diversas regiões do sul do país. Os CCO são atitudes discricionárias que não se referem às responsabilidades formais dos profissionais, esses comportamentos apoiam as atividades eficientes da organização (ANDRADE; NEVES, 2022; WEGNER, 2023). Ao analisar as prioridades dos CCO é possível maximizar as ações que fortalecem a harmonia e o desempenho dos colaboradores no ambiente laboral. As organizações podem direcionar esforços e recursos para aumentar a colaboração e a eficiência, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos. Assim, infere-se que os CCO alinhados com os objetivos organizacionais pode criar uma sinergia entre colaboradores e a organização, fortalecendo a cultura organizacional em prol da cooperação. De acordo com Malheiros *et al.* (2023) a avaliação dos CCO por meio do método AHP permite que a organização identifique as ações que colaboram para o desenvolvimento dos objetivos organizacionais. Sobre esse contexto, nesta pesquisa desenvolveu a modelagem com 258 colaboradores, na Tabela 1 é apresentado o grau de prioridade dos comportamentos a partir da escala de Bastos, Siqueira e Gomes (2014).

Tabela 1 - Julgamento dos critérios e subcritérios referente à Comportamento de Cidadania Organizacional na percepção dos colaboradores

Critérios	Peso Local	Subcritérios	Peso Local
Cr1. Sugestões Criativas	0,1047	Scr1. Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.	0,4587
		Scr2. Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.	0,0725
		Scr3. Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.	0,2410
		Scr4. Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.	0,0725
		Scr5. Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.	0,1553
$\lambda_{Max}= 3,0385$ IC=0,0193 RC=0,0332		$\lambda_{Max}= 5,2288$ IC=0,0572 RC=0,0511	
Cr2. Divulgação da Imagem Organizacio nal	0,2583	Scr6. Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la.	0,0548
		Scr7. Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.	0,2425
		Scr8. Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta empresa.	0,1563
		Scr9. Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta empresa.	0,1007

		Scr10. Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela.	0,4458
$\lambda_{Max}= 3,0385$ $IC=0,0193$ $RC=0,0332$		$\lambda_{Max}= 5,3373$ $IC=0,0843$ $RC=0,0753$	
Cr3. Cooperação com os colegas	0,6370	Scr11. Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.	0,0764
		Scr12. Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.	0,5127
		Scr13. Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.	0,1504
		Scr14. Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.	0,2605
$\lambda_{Max}= 3,0385$ $IC=0,0193$ $RC=0,0332$		$\lambda_{Max}= 3,0385$ $IC=0,0193$ $RC=0,0332$	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados realizados nesta pesquisa demonstram que os julgamentos feitos sobre os CCO apresentaram RC inferior a 0,10, tornando as prioridades consistentes e atendendo as recomendações de Saaty (2008). Assim, pode-se analisar a priorização dos critérios (dimensões) e subcritérios. Notou-se, que os colaboradores destacaram como prioridade o “Cr3 - Cooperação com os colegas” (0,6370) diante dos demais. Compreende-se, que as cooperativas têm como princípio a cooperação entre os colaboradores diante das atividades rotineiras. A cooperação entre os colegas envolve ações de apoio e a ajuda entre os colegas de trabalho (MALHEIROS *et al.*, 2023).

Na sequência, buscou-se avaliar o grau de importância dos subcritérios correspondentes ao Cr1 – Sugestões Criativas. Ao verificar as prioridades identificou-se que o “Scr1. Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho” (0,4587) teve maior destaque nesta realidade investigada. Compreende-se, que os colaboradores que apresentam esse comportamento, demonstram serem comprometidos e proativos em suas atividades, esse comportamento reporta a uma qualidade valorizada no ambiente profissional. Quando os funcionários buscam resolver os problemas rotineiros, entende-se, que esses profissionais realizam suas atividades em busca de resultados benéficos. Tal comportamento fortalece a boa relação entre o colaborador e a sua liderança (WEGNER, 2023).

Ao verificar as prioridades dos subcritérios pertencentes ao Cr2 - Divulgação da Imagem Organizacional, identificou-se que o “Scr7. Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem” (0,2425) foi o mais priorizado pelos colaboradores. Infere-se, que esse comportamento remete a ideia de colaborador passa boas informações da sua organização para o público externo, enfatizando que o ambiente de trabalho é agradável e que existe a oportunidade dos funcionários se desenvolverem e crescerem nesta empresa. O CCO envolve ações de colaboração, proatividade e responsabilidade entre os profissionais, está intrinsecamente interligado com a divulgação da organização para o público externo (OLIVEIRA; ESTIVALETE; PISSUTTI, 2022).

Ao analisar os subcritérios da dimensão “Cr3 - Cooperação com os colegas” pode-se verificar que o “Scr12. Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho” (0,5127), obteve maior destaque. Este comportamento remete a ideia dos colaboradores ajudarem seus colegas novos diante das suas tarefas, contribuindo para o desenvolvimento das habilidades e o aumento da produtividade. Entende-se, que os colaboradores novos necessitam de atenção para desenvolver suas atividades de maneira eficaz e integrar-se ao ambiente organizacional. Assim, é importante que os colaboradores apresentem comportamentos proativos na intenção de ajudar esses funcionários na execução de suas tarefas. Os CCO no ambiente laboral são demonstrados

por meio de atos colaborativos, pois os colaboradores compartilham conhecimentos e ajuda mutuamente, trazendo como resultado a união da equipe diante da execução das atividades (ROSSATO *et al.*, 2023; COSTA *et al.*, 2024).

5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa propiciou contribuições gerenciais, teóricas e sociais, destacando a importância que os CCO apresentam para os colaboradores e a cooperativa. As contribuições gerenciais para as organizações que desenvolvem os CCO são significativas e vastas. Pois entende-se que os CCO são demonstrados por meio de atitudes como a participação ativa dos colaboradores além das responsabilidades descritas no cargo, a lealdade à organização e a ajuda aos colegas de trabalho, essas ações promovem um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo. Os CCO podem impactar positivamente na satisfação dos colaboradores e reduzir a rotatividade de funcionários na organização. Infere-se que esses comportamentos promovem uma cultura organizacional baseada em apoio mútuo e confiança, onde os colaboradores se sentem motivados e valorizados, contribuindo para o sucesso da cooperativa. A adoção desses comportamentos pode trazer resultados benéficos na produtividade e na eficiência da organização. O apoio mútuo e a colaboração entre a equipe garantem a inovação e a resolução dos problemas, tornando a organização mais competitiva no mercado.

Em relação às contribuições teóricas, pode-se notar que os CCO apresentam uma literatura robusta para entender como as atitudes proativas e voluntárias dos colaboradores podem ajudar as cooperativas a obter resultados eficientes. Desta forma, os resultados encontrados apresentam evidências empíricas que contribuí para o desenvolvimento desse tema no contexto estudado, ajudando a organização e a liderança a entender melhor as vantagens que esses comportamentos podem trazer para todos os envolvidos. Os resultados destacam os comportamentos que têm maior prioridade no contexto da cooperativa, sinalizando também as ações que precisam ser trabalhadas nesta realidade. Diante disso, percebe-se que esta pesquisa avançou na teoria, pois seus resultados podem ajudar a liderança a promover ações que estimule os colaboradores a apresentarem comportamentos criativos e inovadores em suas atividades. No que se refere às contribuições sociais, espera-se que os colaboradores manifestem esses comportamentos no desenvolvimento da sociedade, visto que esses profissionais podem promover e participar de campanhas de doação, voluntários, apoio comunitário, dentre outros. Os colaboradores junto à organização podem desenvolver projetos que beneficiem a comunidade, como por exemplo, apoio às escolas locais, promovendo oficinas e palestras de diversos temas, com objetivo de instruir os jovens na sua vida profissional.

Diante do exposto, é importante evidenciar que essa pesquisa apresentou algumas limitações. Entende-se que abordagem quantitativa é uma delas, pois esse tipo de estudo pode limitar o detalhamento das informações apresentadas nos resultados. Assim, sugere-se que futuras pesquisas sejam realizadas utilizando a abordagem mista, aplicando a quantitativa para realização da modelagem e a qualitativa para a realização da justificativa das informações priorizadas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C.; NEVES, P. C. Perceived organizational support, coworkers' conflict and organizational citizenship behavior: The mediation role of work-family conflict. **Administrative Sciences**, v. 12, n. 1, p. 20, 2022.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; GOMES, A. C. P. Cidadania organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- COSTA, G. L. de A. C. *et al.* Interações entre comportamentos de cidadania organizacional, suporte social e confiança interpessoal no setor de TI. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 6-23, 1 fev. 2022.
- COSTA, G. L. de A., *et al.* Comportamentos De Cidadania Organizacional E Confiança Interpessoal: Perspectiva de trabalhadores de TI por meio da modelagem Analytic Hierarchy Process. **Pensamento & Realidade**, v. 38, n. 2, p. 142-161, 2024.
- FERNANDES, K. M. S., RIBEIRO, L. M. D. P.; ASSIS, L. B. D. 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.
- FORMIGA, N. S. *et al.* Verificação empírica da estrutura fatorial e validade convergente da escala de espiritualidade no trabalho em trabalhadores brasileiros. **Revista de Psicología da Universidad de Antioquia**, v. 10, n. 2, p. 7-36, 2018.
- GAIER, A. F. *et al.* Qualidade de vida no trabalho: uma análise sobre a percepção dos colaboradores da cooperativa Camnpal. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, n. 13, 2020.
- GERHART, B.; FENG, J. The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. **Journal of management**, v. 47, n. 7, p. 1796-1819, 2021.
- HAIR, J. F. **Análise multivariada de dados**. Bookman editora, 2009.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.
- LOPES, M. D. S.; SANTOS, R. G. D. **Cooperativismo e inclusão social: um olhar sobre a realidade da cooperativa social de pais, amigos e portadores de deficiência (coepad)**. 2023.
- MALHEIROS, M. B. *et al.* Ser ou Não Ser um Bom Cidadão Organizacional? Estrutura Conceitual, Tendências, Desafios e Agenda de Pesquisa sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional. **Revista Organizações em Contexto**, v. 19, n. 38, p. 521-551, 2023.
- OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; PISSUTTI, M. Comportamento de Cidadania Organizacional no Setor Público: Validação de uma Escala de Mensuração. **Revista Ciências Administrativas**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 2022.
- ROSSATO, V. P. *et al.* Investigação dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional na percepção de trabalhadores de uma Cooperativa. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 24, 2023.
- SAATY, T. Relative measurement and its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the analytic hierarchy/network process. **Revista de la Real Academia de Ciencias Exactas, Fisicas y Naturales. Serie A. Matematicas**, v. 102, n. 2, p. 251- 318, 2008.
- SILVEIRA, C., C. E. E. *et al.* Transformações na sociedade e no mercado de trabalho: a inserção do profissional de turismo no cenário pós-pandemia do Covid-19. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 14, n. 4, p. 106-130, 2020.
- WEGNER, R. S. Liderança transformacional para o meio ambiente: influências sobre os comportamentos de cidadania organizacional e de cidadania organizacional para o meio ambiente. Tese de Doutorado -Universidade Federal de Santa Maria, 2023.

ZARIFE, P de S.; PAZ, M das G. T da. Revisitando o conceito de cidadania organizacional: uma nova proposição envolvendo direitos e deveres do trabalhador. Revista Organizações em Contexto, v. 17, n. 33, p. 3-21, 31 ago. 2021.