

**CIDADANIA ORGANIZACIONAL E ESTILO DE LIDERANÇA: O potencial dos servidores públicos municipais no Estado do Ceará**

**MARIA CHRISTINA MACHADO PUBLIO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

# **CIDADANIA ORGANIZACIONAL E ESTILO DE LIDERANÇA: O potencial dos servidores públicos municipais no Estado do Ceará**

## **INTRODUÇÃO**

No Brasil, constata-se em 2017 um cenário de crise econômica que atinge a iniciativa privada e o poder público em todas as esferas. A PEC 55 aprovada em 2016, estabelece o congelamento das despesas governamentais por 20 anos. As despesas como compras governamentais representam 14,5% do PIB Nacional, segundo Ribeiro (2014) e as prefeituras municipais em todo o Brasil estão próximas do limite prudencial com gastos de pessoal em 54% da arrecadação.

Nesta conjuntura e diante da crescente pressão da população por ampliação e melhoria dos serviços públicos, faz-se oportuno pesquisar o aproveitamento por parte dos gestores públicos municipais do contingente de servidores que correspondem a uma parcela substancial dos recursos. No estado do Ceará, as prefeituras municipais contam com aproximadamente mais de 313.000 servidores, conforme dados publicados pela Folha de São Paulo.

A análise sob o prisma do comportamento de cidadania organizacional e o estilo de liderança pode trazer uma contribuição significativa aos gestores para uma avaliação do aproveitamento do potencial destes colaboradores em resolução de atividades, gestão de crise, inovações, defesa organizacional ou redirecionamento na metodologia de gestão de pessoas.

A presente pesquisa trata da análise do potencial de contribuição das líderes e servidores para as organizações do serviço público municipal através do diagnóstico e direcionamento qualitativo estratégico do modelo de gestão. Dessa forma, a pesquisa busca responder a seguinte questão: **Q1 – Qual a correlação entre os índices de comportamento de cidadania organizacional e os estilos de liderança dos gestores percebidos pelos servidores públicos?**

A partir desta questão, para nortear o estudo estabelece-se as seguintes hipóteses:

**H1 – O índice de comportamento de cidadania organizacional dos servidores públicos é alto.**

**H2 – Determinados fatores de estilo de liderança do comportamento do gestor percebidos pelos subordinados, influenciam o comportamento de cidadania organizacional dos subordinados.**

Sendo assim, a pesquisa tem por objetivo geral **mensurar a correlação entre os índices de comportamento de cidadania organizacional e os estilos de liderança dos gestores percebidos pelos servidores públicos municipais**. Os objetivos específicos são:

- 1. Calcular o índice de comportamento de cidadania organizacional dos servidores públicos municipais.**
- 2. Calcular o índice dos fatores de estilo de liderança do comportamento dos gestores percebidos pelos subordinados, no serviço público municipal.**
- 3. Verificar a correlação entre os índices calculados de cidadania organizacional e estilo de liderança.**

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O embasamento teórico subdivide-se nos seguintes tópicos: apresentação do marco conceitual de comportamento de cidadania organizacional, abordagem do estilo de liderança e apresentação de uma seleção de estudos empíricos anteriores sobre a temática.

### **Comportamento de Cidadania Organizacional**

A cidadania organizacional traz um conceito inovador para a gestão das organizações. Trata da relação de engajamento e comprometimento dos trabalhadores com as empresas em que participam, extrapolando a sua relação estritamente contratual e delineando sua

responsabilidade e afeição para com a sustentabilidade, desenvolvimento e imagem da instituição. A partir dos estudos de Barnard (1938), o Comportamento de Cidadania Organizacional surgiu como teoria e tornou-se objeto de pesquisa das ciências humanas, contribuindo para a análise dos aspectos relacionados ao engajamento e comprometimento dos trabalhadores na execução de atividades e responsabilidades além das obrigações contratuais.

A partir dos estudos de Costa; De Andrade (2014) e Siqueira (2014), pode-se traçar um paralelo entre as diversas dimensões propostas por teóricos acerca do Comportamento de Cidadania Organizacional.

A amplitude deste conceito pode ser evidenciada nos mais diversos aspectos elencados e discutidos na literatura. No quadro abaixo, apresenta-se essas diversas dimensões.

**Quadro 1 – Matriz comparativa de dimensões teóricas do Comportamento de Cidadania Organizacional**

<b>Podsakoff et al. (2000)</b>	<b>Bateman e Organ (1983)</b>	<b>Smith et al. (1983)</b>	<b>Siqueira (2014)</b>
7 dimensões	8 dimensões	2 dimensões	4 dimensões
Comportamentos de ajuda Desportivismo Lealdade Organizacional Virtude Cívica Iniciativa individual Autodesenvolvimento Obediência (conscienciosidade)	Cooperação Altruísmo Preservação do patrimônio da organização Pontualidade Confiança Higiene do local de trabalho Obediência Internalização das normas	Altruísmo Consciência geral	Comportamentos de ajuda Defesa organizacional Iniciativa individual Empenho extra

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para o enfoque desta pesquisa, optou-se por considerar o referencial de Siqueira (2014), por estar relacionado à escala utilizada como métrica do comportamento dos trabalhadores observados. A seguir, têm-se no quadro 2, o detalhamento do comportamento de cada uma das macrodimensões definidas por Siqueira (2014).

**Quadro 2 – Matriz de Cidadania Organizacional em quatro macro-dimensões**

<b>Macro-dimensões</b>	<b>Iniciativas e/ou Comportamentos</b>	<b>Micro-Dimensões</b>
Comportamentos de ajuda	Gestos voluntários de ajuda a um colega quando este tem problemas relacionados ao trabalho; demonstração da capacidade do trabalhador de lidar com conflitos interpessoais, facilitando a relação entre indivíduos, a fim de manter um ambiente de trabalho harmonioso; o encorajamento; o reforço à realização e o desenvolvimento profissional dos colegas de trabalho e a exibição de gestos de prevenção e planejamento, com o intuito de evitar problemas.	Cortesia, altruísmo, pacifismo, cheerleading ou encorajamento, cheerleading ou encorajador, ajuda interpessoal, harmonia interpessoal, facilitação interpessoal.
Iniciativa individual	Comportamentos de comunicação com outros no ambiente de trabalho, buscando melhorar o desempenho grupal e individual; engajamento político nos processos de organização, incluindo a expressão de opiniões e novas ideias, além de encorajar os outros a fazer o mesmo; atos voluntários de criatividade e inovação, que podem ser pequenas modificações ou intervenções mais substanciais.	Participação organizacional, sugestões criativas ao sistema, voz, espírito de iniciativa e virtude cívica.
Empenho extra	Dedicação e empenho dos trabalhadores em prol da organização, incluindo horas extras; trabalhar mais que o necessário; participar de eventos que não são obrigatórios, mas que são considerados importantes; procurar estudar assuntos que possam contribuir para a melhoria do seu próprio desempenho; e ler e manter-se informado sobre assuntos da organização.	Comportamento extrapapel, participação funcional, dedicação ao trabalho, indústria pessoal e conscienciosidade.

Defesa organizacional	Promover voluntariamente a imagem da organização fora do ambiente de trabalho, defende-la contra ameaças externas e contribuir para sua boa reputação.	Proteção ao sistema / recursos da organização e incentivo leal.
-----------------------	--	---

Fonte: Siqueira (2014).

Siqueira (2014) desenvolveu, em 1995, uma escala para ser aplicada como ferramenta no intuito de mensurar os aspectos práticos pautados nas dimensões apresentadas e discutidas pelos teóricos. Inicialmente, em seus estudos, a autora propôs a Escala de Intenções Comportamentais de Cidadania Organizacional – EICCOrg. Entretanto, em 2011, a autora realizou novos estudos e propôs uma nova ferramenta, a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional – ECCO. Essa escala já validada e reconhecida, foi escolhida para aplicação nesta pesquisa. No quadro abaixo, destaca-se a estrutura conceitual da escala e sua relação com as dimensões conceituais e seus índices de precisão e validação.

**Quadro 3 – Matriz da ECCO – Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional**

Macro-dimensões do Referencial Teórico	Dimensão da Escala	Definição	Itens	Índice de Precisão
Empenho Extra e Iniciativa Individual	Sugestões criativas	Ações que contêm propostas inovadoras para a organização.	3, 4, 7, 8 e 10 Cinco itens	0,90
Defesa Organizacional	Divulgação da imagem organizacional	Ações no ambiente externo que divulgam as qualidades da organização.	1, 6, 11, 12 e 14 Cinco itens	0,90
Comportamentos de ajuda	Cooperação com os colegas	Ações de oferta de ajuda e de apoio aos colegas de trabalho na organização.	2, 5, 9 e 13 Quatro itens	0,77

Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Siqueira (2014).

A partir do marco teórico definido de comportamento de cidadania organizacional, e dos objetivos definidos para esta pesquisa buscou-se aprofundar no tópico seguinte os aspectos de estilo de liderança que serão abordados e correlacionados nos estudos.

### Estilo de Liderança

Os estudos de liderança, suas características, perfil e estilo são amplamente abordados pela literatura. Muito tem-se buscado pesquisar e estudar sobre o que contribui para a formação das pessoas que são reconhecidas como líderes.

Universidades como Ohio e Michigan, já conduziram pesquisas que são consideradas referenciais relevantes.

Siqueira (2014) nos apresenta uma escala realizada em estudo exploratório de Melo (1999) que foi aplicada em uma empresa pública com a participação de 45 empregados, foi validada e apresentou a estruturação do estilo de liderança em três fatores conforme apresentado no quadro abaixo.

**Quadro 4 – Fatores do Estilo de Liderança**

Fator	Definição	Itens
Relacionamento	Refere-se à extensão na qual o líder tem relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações. Respeito pelas ideias dos colaboradores e interesse pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.	Nove itens
Situacional	Refere-se à habilidade do líder de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para adaptar seu comportamento de acordo com as necessidades e os motivos de seus subordinados considerando três elementos fundamentais: a tarefa, o relacionamento e a capacidade/interesse para realização do trabalho.	Quatro itens
Tarefa	Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar seu papel e o dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância de normas e padrões, os canais de	Seis itens

	comunicação, a hierarquia, os procedimentos, bem como a realização das atividades do trabalho.	
--	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Melo (2014).

A partir da literatura observou-se que as classificações dos fatores relacionamento, situacional e tarefa, não tem sido amplamente considerada. A adoção dos conceitos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire* parecem ter uma aceitabilidade maior evidenciada no número de estudos pautados nessa abordagem. Diante desta constatação e para preservar a escala validada e escolhida para este estudo, buscou-se identificar a convergência entre estas definições e conceitos, para amparar a interpretação da pesquisa. No quadro 5 apresenta-se essa correlação a partir dos estudos elaborador por De Oliveira Batista; Kilimnik; Neto (2016).

**Quadro 5 – Convergência entre conceitos e fatores do estilo de liderança**

Conceito	Fator de Estilo de Liderança	Definições e Convergências
Líder Transacional	Tarefa	O gestor decide e comunica. Centralização do poder e tomada de decisão. A Liderança Transacional se encontra em uma interação entre líder e seguidores com recompensas aos seguidores por promoverem melhor desempenho nas tarefas. A troca pode ser de ordem econômica, política ou psicológica, mas sem ligação duradoura entre as partes (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓFTI, 2012). Burns (1978) afirma que a Liderança Transacional representa-se a partir de uma transação de troca entre o líder e o seguidor. Essa troca pode ser de natureza econômica, política ou psicológica.
Líder Transformacional	Relacionamento	O gestor apresenta a decisão sujeita a alterações. A Liderança Transformacional é caracterizada quando uma ou mais pessoas engajam-se, a fim de que tanto líderes quanto seguidores aumentem o grau de motivação para exercer aquilo que foi definido. Os líderes transformacionais preocupam-se com o progresso e o desenvolvimento dos seus seguidores. Eles estão empenhados em criar um ambiente organizacional que promova a mudança dos valores dos liderados, para dar suporte à visão e aos objetivos da organização. Isso fomenta um clima de confiança, no qual a visão pode ser compartilhada (BRANT, 2012).
Líder Laissez-Faire	Situacional	O líder da liberdade de atuação dentro dos limites. A liderança <i>Laissez-Faire</i> é caracterizada pelo comportamento neutro e despreocupado. Normalmente, o líder não se envolve com o desenvolvimento do liderado e nem com suas necessidades e realizações. Deve-se destacar que se configura, então, a ausência de liderança, uma vez que nesse estilo parece haver um nível significativo de negligência do desenvolvimento da equipe.

Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de (DE OLIVEIRA BATISTA; KILIMNIK; NETO, 2016).

A partir dos referências teóricos apresentados, identificou-se estudos empíricos relacionados à referida temática, para fundamentação dos achados anteriores e construção da relação entre as evidências achadas nesta pesquisa e suas contraposições ou reafirmações para com outros autores.

### Estudos Empíricos

Rego (2002) em sua pesquisa buscou analisar as relações entre cinco climas éticos e quatro comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Os dados sugeriram o seguinte: a) as pessoas retraem-se na execução de CCO quando denotam elevadas percepções do clima auto-interesse; b) algo similar ocorre com o clima leis/códigos; c) as mulheres e os homens reagem distintamente ao clima voltado para lucros; d) os padrões de reação dos colaboradores fabris e não-fabris também divergem. O papel da liderança foi enfatizado como fundamental para que as organizações não sejam dominadas pelo auto-interesse e constatado como o exemplo do líder

influencia os atos de cooperação dos colaboradores, a transmissão de mensagens, a criação de um clima promotor dos CCO, bem como a eficácia organizacional.

Voon et al. (2011) em sua pesquisa com duzentos executivos da Malásia que trabalhavam voluntariamente em setores públicos, buscaram identificar quais os estilos de liderança que influenciavam os subordinados para atingir os objetivos organizacionais. Os resultados mostraram o destaque dos estilos: transacionais e transformacionais. O estilo de liderança transformacional tem uma relação mais forte com satisfação no trabalho e esse estilo foi considerado adequado para o gerenciamento de organizações governamentais.

Dias e Borges (2015) realizaram um *survey* no poder executivo do estado de Minas Gerais, com 315 servidores representando 82 equipes. O objetivo era analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipes. Os resultados da pesquisa não confirmaram a literatura sobre liderança, pois os servidores apontaram que o desempenho das equipes é influenciado positivamente pelo estilo de liderança transacional e não transformacional. Ou seja, os líderes que utilizam mecanismos de negociação que atrelam o desempenho a recompensa são os que obtêm melhores resultados. Esse resultado pode ser associado como consequência de um novo modelo da política de gestão de pessoas pautado na meritocracia. No entanto, os autores alertam para a questão da liderança transacional excessiva pois tem como consequências baixo envolvimento do funcionário e o comprometimento profissional das equipes apresenta baixo índice de desempenho.

No estudo intitulado Estilos de liderança e administração pública: o caso de uma universidade federal mineira, Botelho e Pereira (2015) apresentam os resultados de uma pesquisa voltada para a identificação dos estilos de liderança predominantes nos líderes dos agentes técnicos administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV). A partir da análise dos dados, foi possível constatar que os principais líderes da instituição são democráticos, embora os técnicos administrativos tenham relatado dificuldades com os cursos de capacitação defasados e críticas a avaliação de desempenho institucional. A maioria dos líderes de setores ou departamentos são considerados verdadeiros líderes, ainda que existam, em menor número, chefes centralizadores de poder, que estão nesses cargos muitas vezes pela busca de poder e não por capacidade técnica, sendo isso resultante de questões políticas ligadas a processos eleitorais. Os servidores técnicos administrativos da UFV que já haviam trabalhado em organizações privadas demonstraram que, apesar do resultado principal do estudo, alguns fatores como a falta de capacidade dos líderes ainda são relevantes, daí uma dificuldade relatada sobre o processo de liderar, os liderados apontaram que seus líderes do âmbito privado eram mais eficientes em suas tarefas. Vale destacar que a relação com o lucro como meta no setor privado, torna-se fator preponderante na diferenciação de comportamento dos líderes nesses dois tipos de instituições.

No ensaio de Policarpo e Borges (2017), pode-se identificar como os estilos de liderança podem influenciar o comportamento individual de resistência ou aceitação dos trabalhadores em relação à mudança organizacional. O estudo partiu do resgate na literatura sobre as principais correntes teóricas sobre mudança organizacional, focando principalmente nas reações individuais à mudança e nos estilos de liderança considerando as abordagens atuais denominadas lideranças transacional e transformacional. A partir disso buscou-se verificar as possíveis relações entre os estilos de liderança e as reações individuais à mudança organizacional, podendo esta assumir o caráter de cooperação ou de resistência. Os autores apresentaram literatura que indica a influência de líderes transformacionais no direcionamento de seus seguidores para um comportamento de aceitação às mudanças empreendidas, enquanto os líderes transacionais seriam aqueles que com sua atuação levariam seus seguidores a assumirem um comportamento de resistência, possivelmente pela utilização de instrumentos de

controle e até mesmo punição caso os objetivos e as metas organizacionais não sejam atingidas pelos funcionários.

Diante destes estudos observa-se a existência de uma pluralidade de interpretação na associação dos fatores de estilo de liderança e comportamento das equipes lideradas. Espera-se que este estudo possa convalidar alguns dos achados em estudos anteriores e assim contribuir para a compreensão das características relacionadas às organizações públicas.

## METODOLOGIA

O estudo foi realizado por pesquisa de campo descritiva, com abordagem quantitativa, do tipo explanatória, pois buscou descrever a relação conceitual da teoria com a prática, conforme Yin (2001).

### Participantes

Esta pesquisa contou com a participação de uma amostra escolhida ao acaso em uma organização pública municipal e obteve resposta de 83 trabalhadores, sendo 50,60 % do sexo masculino, 39,8% de terceirizados, 21,7% de servidores públicos, 28,9% de ocupantes de cargos de confiança, com idade média de 36,67 anos (DP=9,26570) e tempo médio de serviço de 8,04 anos (DP= 7,42987).

### Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi efetuada por meio de um questionário com três partes. A primeira continha as perguntas voltadas para caracterização do perfil do respondente. A segunda compunha-se de 14 itens integrantes da escala de comportamento de cidadania organizacional e a terceira parte era constituída de 19 itens integrantes da escala de estilo de liderança. A base para a montagem das perguntas do questionário deu-se a partir da adoção de ferramentas já verificadas e adotadas por Siqueira (2014).

**Quadro 6 – Apresentação das escalas aplicadas na pesquisa**

Escala	Detalhes dos fatores avaliados
Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional	Escala composta por 14 frases, representando 3 fatores: sugestões criativas ao sistema ( $\alpha=0,90$ ); divulgação da imagem organizacional ( $\alpha=0,90$ ) e cooperação com colegas de trabalho ( $\alpha=0,77$ ).
Escala de Avaliação de Estilo de Liderança	Escala composta por 19 frases, representando 3 fatores: relacionamento ( $\alpha=0,94$ ); situacional ( $\alpha=0,82$ ); e tarefa ( $\alpha=0,72$ );.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O questionário foi organizado com respostas fechadas, em 33 perguntas, com uso da escala *likert* enumerados de 1 a 5, com base na escala do grau de comportamento e de ação, conforme apresentado no Quadro 7.

**Quadro 7 – Escala *likert* utilizada no questionário aplicado**

Escala com valores e termos utilizados	1	2	3	4	5
Grau de comportamento	Nunca faço	Poucas vezes faço	Às vezes faço	Muitas vezes faço	Sempre faço
Grau de ação	Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim

Fonte: Elaborado pelos autores.

Importante destacar que antes da aplicação dos questionários nos órgãos selecionados, foi aplicado um pré-teste com 9 respondentes. Este pré-teste serviu como forma de se avaliar a adequabilidade das perguntas propostas aos objetivos da pesquisa e possíveis ajustes na metodologia de envio, de modo que não houve mudanças significativas após realização do teste.

As perguntas do perfil do respondente foram: se trabalha no serviço público municipal ou não; qual o vínculo de contratação; tempo de trabalho no serviço público; idade e sexo.

A escala de cidadania organizacional está detalhada no quadro 8 abaixo.

**Quadro 8 – Questionário da escala de Comportamento de Cidadania Organizacional**

Item	Pergunta	Dimensão
1	Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la.	Div Imagem Org
2	Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.	Coop Colegas
3	Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.	Sug Criativas
4	Apresento idéias criativas para inovar o meu setor de trabalho.	Sug Criativas
5	Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.	Coop Colegas
6	Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.	Div Imagem Org
7	Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.	Sug Criativas
8	Apresento ao meu chefe idéias novas sobre meu trabalho.	Sug Criativas
9	Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.	Coop Colegas
10	Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.	Sug Criativas
11	Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta empresa.	Div Imagem Org
12	Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta empresa.	Div Imagem Org
13	Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.	Coop Colegas
14	Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela.	Div Imagem Org

Fonte: Adaptado de Siqueira (2014).

As perguntas da avaliação do estilo de liderança estão detalhadas no quadro 9.

**Quadro 9 – Questionário de avaliação do estilo de liderança**

Item	Pergunta	Fator
1	É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados.	Relacionamento
2	É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.	Relacionamento
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	Situacional
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.	Tarefa
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	Relacionamento
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.	Relacionamento
7	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	Tarefa
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	Tarefa
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	Situacional
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	Relacionamento
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	Relacionamento
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	Tarefa
13	Demonstra confiança nos subordinados.	Relacionamento
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	Tarefa
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	Situacional
16	Mostra-se acessível aos subordinados.	Relacionamento
17	Valoriza o respeito à autoridade.	Tarefa
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	Situacional
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	Relacionamento

Fonte: Adaptado de Siqueira (2014).



### Procedimento de Coleta de Dados

A coleta de dados deu-se a partir do envio de 200 questionários por e-mail com o uso do aplicativo de pesquisas denominado formulários google. O período de aplicação dos questionários e levantamento de dados foi durante o mês de março de 2017.

### Procedimento de Análise dos Dados

Os dados levantados durante a realização do presente estudo, todos representados no questionário por indicadores numéricos, foram compilados em um banco de dados para posterior processamento. Durante a execução das análises estatísticas foram utilizados diversos subprogramas do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do levantamento dos dados com aplicação dos questionários e o respectivo tratamento das informações com a utilização de estatística descritiva e análise estatística, segmentou-se os achados em três seções: cidadania organizacional, estilo de liderança e correlação entre variáveis. Os dados apresentam uma reflexão sobre a aderência das proposições conceituais e instrumentais para estas questões e o que se observa na prática, a partir do enfoque em um grupo específico.

Como os instrumentais propõem a avaliação dos critérios em fatores, com a identificação dos índices para cada fator, foi realizada a análise fatorial para cada escala. A análise fatorial permite identificar as variáveis que "caminham juntas" que correspondem a dimensão na análise.

### Cidadania Organizacional

A escala de avaliação do Comportamento de Cidadania Organizacional apresenta uma estrutura de 14 itens, agrupados em 3 fatores. Entretanto, no decorrer da análise, nesta pesquisa, as variáveis CO2, CO9 e CO12 foram excluídas, pois não atendiam ao patamar mínimo sugerido pela literatura, com comunalidades acima de 0,500.

Os itens CO2 e CO9 estão relacionados a cooperação com os colegas e o item CO12 está relacionado com a divulgação da imagem organizacional.

**Tabela 1 - Análise fatorial para a Cidadania Organizacional**

	Componente			Comunalidade
	Sugestões criativas	Divulgação da imagem organizacional	Cooperação com os colegas	
CO3	,717			,674
CO4	,767			,684
CO7	,828			,706
<b>CO8</b>	<b>,850</b>			<b>,750</b>
CO10	,711			,594
CO1		,853		,787
<b>CO6</b>		<b>,892</b>		<b>,822</b>
CO11		,508		,455
CO14		,884		,793
CO5			,842	,742
<b>CO13</b>			<b>,861</b>	<b>,760</b>

Fonte: Resultado das análises dos dados.

Na aplicação do teste de Kaise-Meyer-Olkin, obteve-se o índice de KMO 0,785. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) varia entre 0 e 1. Quanto mais perto de 1, tanto melhor. Palant

(2007) sugere 0,6 como um limite razoável. Friel (2009) sugere a seguinte escala para interpretar o valor da estatística KMO: entre 0,90 e 1 excelente; entre 0,80 e 0,89 bom; entre 0,70 e 0,79 mediano; entre 0,60 e 0,69 medíocre; entre 0,50 e 0,59 ruim e entre 0 e 0,49 inadequado. Já Hair et al (2006) sugerem 0,50 como patamar aceitável. O modelo aplicado apresentou uma variância explicativa de 70,612%.

Para cada um dos três fatores foram calculados os índices de confiabilidade interna dos fatores. Assim sendo, usou-se o alfa de cronbach, que varia de 0 a 1, com referência de que quando mais próximo de 1, maior a consistência interna dos itens.

Os resultados encontrados para os grupos de itens, demonstra que a satisfação dos colaboradores e o seu nível de CCO, apresenta resultados satisfatórios e elevados, corroborando com os estudos de Rego (2002) e Voon et al. (2011).

A análise de cada um dos fatores demonstra o nível de reação dos colaboradores analisados e seu nível de comprometimento demonstrado com o comportamento de cidadania organizacional.

### Sugestões criativas

**Tabela 2 - Estatísticas de confiabilidade e item de resumo**

	Média	Mínimo	Máximo	N de itens	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados
Médias de item	3,959	3,819	4,229	5	,865	,866
Variâncias de item	,581	,471	,717	5		

Fonte: Resultado das análises dos dados.

### Divulgação da imagem organizacional

**Tabela 3 - Estatísticas de confiabilidade e item de resumo**

	Média	Mínimo	Máximo	N de itens	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados
Médias de item	4,244	3,988	4,361	4	,825	,835
Variâncias de item	,628	,502	,793	4		

Fonte: Resultado das análises dos dados.

### Cooperação com os colegas

**Tabela 4 - Estatísticas de confiabilidade e item de resumo**

	Média	Mínimo	Máximo	N de itens	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados
Médias de item	4,482	4,386	4,578	2	,723	,723
Variâncias de item	,463	,459	,466	2		

Fonte: Resultado das análises dos dados.

Verifica-se nas tabelas acima, que os três fatores apresentaram alfa de cronbach que asseguram a confiabilidade no modelo. Comparando-se a média dos itens por fator agrupado, observou-se uma hierarquia decrescente dos fatores, na seguinte ordem: cooperação com os colegas, divulgação da imagem organizacional e sugestões criativas. Pode-se inferir que este grupo observado têm o comportamento de cidadania organizacional em consonância com as médias observadas. Ou seja, os respondentes priorizam a relação e cooperação com os colegas ainda que dois itens deste fator, tenham sido eliminados da análise por não apresentarem indicadores de confiabilidade.

Os dois itens eliminados do fator Cooperação com os Colegas referem-se às perguntas: Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais; dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho. Por sua vez, o item excluído do fator Divulgação da Imagem Organizacional refere-se à pergunta: Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta empresa.

### Estilo de Liderança

A escala de estilo de liderança apresenta uma estrutura de 19 itens agrupados em três fatores. Entretanto na análise estatística fatorial para esta amostra, observou-se que 10 itens não apresentaram índice de confiabilidade. Dessa forma, foram excluídos os itens: EL1, EL3, EL4, EL5, EL7, EL9, EL12, EL15, EL16 e EL19.

A escala proposta por Melo (2014) apresenta uma proposta de distribuição de itens, que no caso desta pesquisa, será necessária uma adaptação para análise dos resultados encontrados.

**Quadro 10 – Matriz do resultado da análise dos Itens e Fatores de Estilo de Liderança na Pesquisa**

Fatores	Itens	Excluídos	Agrupados em Novos Fatores	Novo Agrupamento
Relacionamento	1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19	1, 5, 16 e 19	18	2, 6, 13 e 18
Tarefa	4, 7, 8, 12, 14 e 17	4, 7 e 12		8, 14 e 17
Situacional	3, 9, 15 e 18	3, 9 e 15	10 e 11	10 e 11

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do resultado das análises dos dados.

Em razão dos valores aproximados para os itens 10 e 11, optou-se por agrupá-los em um novo fator. Entretanto, esse fator não tem características de liderança situacional.

As perguntas desses itens são: Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho e estimula a apresentação de novas ideias no trabalho. Estes itens resguardam uma relação ao que os estudos desenvolvidos na Ohio State University e Michigan University chamaram de fator consideração. O aspecto da consideração estaria relacionado a atenção e confiança mútua estabelecidas pelo líder através do respeito às ideias dos subordinados, sua participação e interesse pelos seus sentimentos. Dessa forma, renomeou-se esse novo fator de consideração, para resguardar as adaptações da escala original.

Por sua vez, o item 18, foi agrupado no fator relacionamento. A pergunta deste item é: Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa. Ainda que a pergunta possa caracterizar também uma percepção de consideração, sua análise estatística, contribuiu para seu agrupamento no fator relacionamento.

**Tabela 5 - Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>**

	Componente			
	Relacionamento	Tarefa	Consideração	Comunalidades
<b>EL2</b>	<b>,765</b>			<b>,601</b>
EL6	,674			,711
EL13	,701			,588
EL18	,737			,677
<b>EL8</b>		<b>,855</b>		<b>,732</b>
EL14		,779		,626
EL17		,818		,735
<b>EL10</b>			<b>,848</b>	<b>,797</b>
EL11			,759	,732

Fonte: Resultado das análises dos dados.

Na análise individual de cada fator, identifica-se que as médias dos itens ficaram muito próximas, o que demonstra uma percepção equivalente no tipo de estilo de liderança a que os pesquisados estão submetidos.

#### Relacionamento

**Tabela 6 - Estatísticas de confiabilidade e item de resumo**

	Média	Mínimo	Máximo	N de itens	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach por itens padronizados
Médias de item	4,231	4,049	4,333	4	,782	,793
Variâncias de item	,573	,450	,798	4		

Fonte: Resultado das análises dos dados.

#### Tarefa

**Tabela 7 - Estatísticas de confiabilidade e item de resumo**

	Média	Mínimo	Máximo	N de itens	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach por itens padronizados
Médias de item	4,222	4,111	4,284	3	,758	,758
Variâncias de item	,619	,506	,725	3		

Fonte: Resultado das análises dos dados.

#### Consideração

**Tabela 8 - Estatísticas de confiabilidade e item de resumo**

	Média	Mínimo	Máximo	N de itens	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach por itens padronizados
Médias de item	4,191	4,160	4,222	2	,727	,727
Variâncias de item	,681	,675	,686	2		

Fonte: Resultado das análises dos dados.

### Correlação entre Índices

Para a avaliação da correlação entre índices, realizou-se a análise estatística considerando os principais itens de cada fator. A tabela 9 apresenta o resumo da média e desvio padrão dos principais fatores que serão correlacionados.

**Tabela 9 - Estatísticas descritivas**

	Dimensão	Média	Desvio Padrão	N
<u>CO8</u>	Sugestões Criativas	3,8313	,80878	83
<u>CO6</u>	Divulgação da Imagem Organizacional	4,3133	,77974	83
<u>CO13</u>	Cooperação com os Colegas	4,3855	,67772	83
<u>EL2</u>	Fator Relacionamento	4,0488	,88753	82
<u>EL8</u>	Fator Tarefa	4,1220	,85187	82
<u>EL10</u>	Fator Consideração	4,2195	,81687	82

Fonte: Resultado das análises dos dados.

A tabela 10 apresenta o detalhamento dos cálculos da correlação de Pearson entre os itens, a covariância e o sig.

**Tabela 10 – Correlações entre os fatores**

		CO8	CO6	CO13	EL2	EL8	EL10
CO8	Correlação de Pearson	1	,259*	,076	,063	-,079	,259*
	Sig. (2 extremidades)		,018	,497	,577	,480	,019
	Soma dos quadrados e produtos cruzados	53,639	13,386	3,398	3,634	-4,415	13,854
	Covariância	,654	,163	,041	,045	-,055	,171
	N	83	83	83	82	82	82
CO6	Correlação de Pearson	,259*	1	,138	,228*	,036	-,048
	Sig. (2 extremidades)	,018		,214	,040	,747	,667
	Soma dos quadrados e produtos cruzados	13,386	49,855	5,976	12,780	1,951	-2,488
	Covariância	,163	,608	,073	,158	,024	-,031
	N	83	83	83	82	82	82
CO13	Correlação de Pearson	,076	,138	1	,071	,240*	-,006
	Sig. (2 extremidades)	,497	,214		,526	,030	,961
	Soma dos quadrados e produtos cruzados	3,398	5,976	37,663	3,390	10,976	-,244
	Covariância	,041	,073	,459	,042	,136	-,003
	N	83	83	83	82	82	82
EL2	Correlação de Pearson	,063	,228*	,071	1	-,057	,326**
	Sig. (2 extremidades)	,577	,040	,526		,611	,003
	Soma dos quadrados e produtos cruzados	3,634	12,780	3,390	63,805	-3,488	19,122
	Covariância	,045	,158	,042	,788	-,043	,236
	N	82	82	82	82	82	82
EL8	Correlação de Pearson	-,079	,036	,240*	-,057	1	-,021
	Sig. (2 extremidades)	,480	,747	,030	,611		,850
	Soma dos quadrados e produtos cruzados	-4,415	1,951	10,976	-3,488	58,780	-1,195
	Covariância	-,055	,024	,136	-,043	,726	-,015
	N	82	82	82	82	82	82
EL10	Correlação de Pearson	,259*	-,048	-,006	,326**	-,021	1
	Sig. (2 extremidades)	,019	,667	,961	,003	,850	
	Soma dos quadrados e produtos cruzados	13,854	-2,488	-,244	19,122	-1,195	54,049
	Covariância	,171	-,031	-,003	,236	-,015	,667
	N	82	82	82	82	82	82

Fonte: Resultado das análises dos dados.

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

O coeficiente de correlação linear de *Pearson* indica o sentido da correlação, e sua intensidade é representada por um valor numérico que varia entre -1 e 1. De acordo com situações limite, dois caracteres podem expor correlação linear negativa perfeita ( $r = -1$ ) ou positiva perfeita ( $r = 1$ ) ou, ausência de relação linear ( $r = 0$ ) (HAIR JR *et al.*, 2009).

Evidencia-se no quadro 11 a interpretação de correlação entre os fatores de cada escala.

**Quadro 11 – Correlações entre os fatores**

	Estilo de Liderança	Cidadania Organizacional
CO 8 - Apresento ao meu chefe idéias novas sobre meu trabalho. CO 6 - Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem. EL 10 - Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	Consideração	Divulgação Sugestões
CO 8 - Apresento ao meu chefe idéias novas sobre meu trabalho. CO 6 - Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem. EL 2 - É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.	Relacionamento	Divulgação Sugestões
CO 13 - Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho. EL 8 - Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	Tarefa	Cooperação
EL 10 - Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho. CO 8 - Apresento ao meu chefe idéias novas sobre meu trabalho. EL 2 - É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.	Consideração Relacionamento	Sugestões
EL 2 - É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados. CO 6 - Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem. EL 10 - Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	Consideração Relacionamento	Divulgação

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do resultado das análises dos dados.

O quadro acima, apresenta a síntese da análise a partir da observação dessa amostra. Esse grupo mostra que a cooperação entre os colegas está relacionada apenas ao estilo de liderança, pautado no fator Tarefa. Entretanto, os estilos de liderança percebidos como pautados no relacionamento e consideração, influenciam o comportamento de cidadania organizacional voltados para as sugestões criativas e a divulgação da imagem organizacional.

Nos estudos de Dias e Borges (2015), os pesquisados identificaram que o estilo de liderança transacional, ou neste caso, o estilo pautado na tarefa, tem uma forte relação com o desempenho das equipes, ainda que a questão da liderança transacional excessiva possa ter como consequências baixo envolvimento do funcionário e o comprometimento profissional das equipes apresenta baixo índice de desempenho. Nesta pesquisa, observou-se que o líder transacional está relacionado apenas ao comportamento de cooperação com os colegas. Pode-se inferir que o fato de estar submetido a ordens e regras a serem cumpridas, despertam o companheirismo e corporativismo entre os membros da equipe.

Observa-se, entretanto, uma convergência de resultados, para com a pesquisa de Voon et al. (2011) no qual o estilo de liderança transformacional tem uma relação mais forte com satisfação no trabalho e esse estilo foi considerado adequado para o gerenciamento de organizações governamentais. A correlação identificada nesta pesquisa entre o fator relacionamento e o comportamento de cidadania organizacional pautado nos itens de sugestões criativas e divulgação da imagem institucional demonstra um comprometimento espontâneo, satisfação e pertencimento. Este resultado confirma ainda as evidências de Botelho e Pereira (2015) que identificaram em sua pesquisa a predominância dos líderes democráticos na percepção dos agentes técnicos administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Ainda na análise dos estilos de liderança, observa-se que o estilo de liderança pautado no fator consideração, não necessariamente representa o líder *laissez-faire*, mas apresenta características de uma liderança transformacional e que valoriza o empoderamento e a

contribuição dos liderados. Fazendo uma analogia ao estudo de Policarpo e Borges (2017), observa-se uma confirmação dos achados, na medida em que indica a influência de líderes transformacionais no direcionamento de seus seguidores para um comportamento de aceitação às mudanças empreendidas, no engajamento e comprometimento com o comportamento de cidadania organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve seus objetivos alcançados, pois os resultados da análise de dados apresentarem elementos validados que apresentaram a correlação entre os índices de comportamento de cidadania organizacional e os estilos de liderança dos gestores percebidos pelos servidores públicos participantes da referida pesquisa.

O resultado do grupo pesquisado, evidencia que para esta amostra o fator cooperação entre os colegas está relacionado apenas ao estilo de liderança, pautado no fator tarefa. Entretanto, os estilos de liderança percebidos como pautados no relacionamento e consideração, influenciam o comportamento de cidadania organizacional voltados para as sugestões criativas e a divulgação da imagem organizacional. Dessa forma confirma-se que a liderança transformacional influencia sua equipe para a apresentação de sugestões e divulgação da imagem da instituição.

Outro achado desta pesquisa é que a aplicação de uma medida de comportamento organizacional ainda que seja validada, pode ser necessária sua adaptação de acordo com as variáveis específicas do grupo pesquisado. A análise fatorial das escalas permite a identificação do peso dos fatores de acordo com o grau de prioridade atribuído pelos respondentes. A análise da correlação das escalas propostas, possibilita uma avaliação da relação causa-efeito, a partir do comportamento dos trabalhadores diante do estilo de liderança a que estão submetidos.

Dessa forma, esse estudo contribui para que as instituições possam fazer uma reflexão sobre o comportamento dos seus colaboradores e o perfil de liderança a que estão submetidos. Assim, pode-se replicar essa pesquisa em outras organizações, para avaliar as características do grupo e definir estratégias de gestão para alcance dos resultados que esse espera alcançar.

Os planos de capacitação de liderança voltados para o desenvolvimento de habilidades e estilos comportamentais que possam desencadear o maior nível de engajamento da equipe, também podem ser concebidos a partir da análise dos resultados deste tipo de pesquisa.

Recomenda-se que este estudo possa ser aplicado em organizações públicas municipais de forma a aproveitar o potencial de suas equipes e o aprimoramento das lideranças de forma sistêmica. Evidencia-se pela pesquisa que a defesa da imagem organizacional e a apresentação de sugestões criativas está relacionada à consideração e o relacionamento entre líderes e equipe.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNARD, Chester I. 1968. **The functions of the executive**, 1938.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMES, Ana Cristina Passos. Cidadania Organizacional. **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Org: Mirlene Maria Matias Siqueira. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 79-103.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. **Encontro Anual da ANPAD**, v. 22, 1998.
- BOTELHO, Luciano Henrique Fialho; PEREIRA, Rafael Moraes. Estilos de liderança e administração pública: O caso de uma universidade federal mineira. **Nucleus**, v. 12, n. 2, p. 39-56, 2015.

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

DE OLIVEIRA BATISTA, Nivea Patricia; KILIMNIK, Zélia Miranda; NETO, Mário Teixeira Reis. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 3, p. 24-39, 2016.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge et al. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

DINIZ, Talita da Gama Silva; CRUZ, Eduardo Picanço; SILVA, Fabio do Nascimento Siqueira; FONTANILLAS, Carlos Navarro. Estabilidade no emprego e o comportamento do servidor público municipal. **In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, IX**, Resende, 2012. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/1201677.pdf>> Acesso em: 19 de fevereiro de 2017.

FOLHA. Ranking de Eficiência dos Municípios. **Folha de São Paulo On-Line**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/remf/> Acesso em 04 out. 2016.

GOMES, Carlos Francisco Simões; XAVIER, Lucia Helena; LEMOS, Zilda. A liderança e a retenção de servidores na gestão pública. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 5, n. 1, 2015.

HANSEN, Peter Bent; DE MENEZES GUIMARÃES, Fernanda. Análise da implementação de estratégia em empresa hospitalar com uso de mapas cognitivos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 434-446, 2009.

POLICARPO, Renata Veloso Santos et al. Mudança organizacional: Os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. **Economia & Gestão**, v. 16, n. 45, p. 78-102, 2017.

REGO, Arménio. Climas de justiça nas organizações—sua relação com os comportamentos de cidadania. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 9, n. 1, p. 35-60, 2002.

REGO, Arménio. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-14, 2002.

RIBEIRO, Cássio Garcia; INÁCIO JR., Edmundo. Mensurando o mercado de compras governamentais brasileiro. **Cadernos de Finanças Públicas**, Brasília, n. 14, p. 265-287, dez. 2014.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 165-184, 2003.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

VOON, Mung L. et al. The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. **International Journal of Business, Management and Social Sciences**, v. 2, n. 1, p. 24-32, 2011.