

# Cidadania organizacional no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO) – a Ouvidoria como unidade estratégica de sensibilização interna

**Nara Rodrigues Silva**

Mestre em Cidadania e Direitos Humanos: Ética e Política, na Universidade de Barcelona – Espanha. Especialista em Gestão de Recursos Humanos; Gestão Pública; Comunicação Pública; Direito, Políticas Públicas e Controle Externo; Ouvidoria Pública. Analista de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado de Goiás. Atuou como assessora no Instituto Leopoldo de Bulhões – ILB, atual Escola Superior de Controle Externo – ESCOEX, de 2015 a 2018. Foi Ouvidora no biênio 2019/2020.

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivos conceituar, a partir da revisão de literatura, o termo cidadania (ou civismo) organizacional; discutir acerca do papel da Ouvidoria, como unidade estratégica, responsável por atuar ativamente em prol da sensibilização interna à participação e por propor ações que elevem o nível do engajamento dos servidores, tendo por base os atuais objetivos dos planos institucionais. Além disso, faz menção a atividades que se enquadram no exercício da cidadania interna e traz resultado de pesquisa aplicada no TCE-GO, em dezembro de 2020. A pesquisa foi direcionada aos gestores e aos agentes públicos (servidores e estagiários) com o principal intuito de conhecer o grau de pertencimento à instituição, o quanto se sentem satisfeitos e motivados

ao poder contribuir mais ativamente, verificar o grau de incentivo oferecido pelos gestores às suas equipes e o nível de importância considerado acerca das atitudes de cidadania organizacional. A análise dos resultados serviu de base orientativa para a sugestão de se desenvolver um programa de sensibilização e de aperfeiçoamento das virtudes cívicas.

**Palavras-chave:** Cidadania organizacional. Participação interna. Ouvidoria. Virtudes cívicas. Engajamento.

**Sumário:** Introdução – **1** Cidadania organizacional e a responsabilidade cidadã – **2** As ouvidorias e a sua função de sensibilização interna – **3** Da pesquisa interna no TCE-GO – Considerações finais – Referências – Apêndice

## Introdução

A cidadania organizacional é conceituada, por grande parte da doutrina, como comportamentos espontâneos (ZARIFE, 2016, p. 160-161) de iniciativa individual ou a partir de incentivos e oportunidades proporcionados pelos gestores. Esses comportamentos colaborativos não têm entre os seus fundamentos a obtenção de recompensas diretas e não são comportamentos obrigatórios, ou seja, são atitudes cooperativas, espontâneas e inovadoras, para além das atividades habituais e formais. O exercício da cidadania organizacional acontece quando determinados membros ultrapassam os limites prescritos nos contratos formais de trabalho, com contribuições informais para a organização, por meio de comportamentos benéficos e voluntários, que transcendem as obrigações formais e possíveis garantias de recompensas contratuais (GOMES *et al.*, 2014, p. 712).

No tocante à definição de cidadania organizacional, Zarife (2016), apoiada em debates firmados na década de 1990, defende como mais correta a adoção do termo civismo organizacional ao se tratar de contribuições espontâneas dos colaboradores, “tendo em vista que ele implica compromisso com os interesses da comunidade à qual pertence” (ZARIFE, 2016, p. 47-160). Portanto, de acordo com seu entendimento, a palavra cidadania remete à ideia de uma relação dependente e firmada entre direitos e deveres, no sentido de que, quando os agentes não têm os seus direitos respeitados pela organização, seria esperado que eles tendessem a apresentar níveis maiores de estresse organizacional e menos motivação para participar. E, acerca dos deveres, a autora da tese explica que os sistemas sociais pregam que é obrigação de todos os membros contribuírem, tanto quanto puderem, para o bom funcionamento do grupo (DEUTSCH, 1975 *apud* ZARIFE, 2016, p. 18).

Apesar da divergência sobre o melhor termo a ser utilizado, ao se tratar de contribuições espontâneas e altruístas, optou-se por utilizar, no desenvolvimento deste artigo, os termos “cidadania organizacional” e “civismo organizacional” como sinônimos, relacionando-os a um ato de estreita vinculação à instituição, a partir do entendimento da palavra “cidadão” dado por Echeverria (2008, p. 293), que o caracteriza como alguém que se define por sua vinculação à cidade – neste caso, com o órgão. Zarife (2016, p. 160-161) relata que, apesar da importância do debate, são poucos os estudos que discutem a adequação dos dois termos em questão e que não há uma prevalência pelo uso do termo civismo nas organizações, sendo ainda frequente a utilização do termo cidadania organizacional.

Contudo, este artigo não tratará do tema como algo a ser imposto, já que a palavra “obrigação” não se enquadra na presente abordagem e na forma de entendimento acerca do ato de participação, não podendo ser algo legalmente exigível. Andrade *et al.*, em referência a Bateman e Organ, explicam que, por discricionário, entende-se o comportamento que “não é um requisito executável do papel ou da descrição do trabalho, e, sim, uma questão de escolha pessoal, de tal forma que a sua omissão não é geralmente entendida como passível de punição” (BATEMAN; ORGAN, 1983; ORGAN, 1988 *apud* ANDRADE *et al.*, 2018, p. 491). No entanto, é cabível um trabalho de conscientização e de fomento à prática do civismo institucional, pois, de acordo com Dekas *et al.* (2013 *apud* ANDRADE *et al.*, 2018, p. 492), o contexto social relacionado aos trabalhadores do conhecimento e às constantes transformações do mundo do trabalho demanda um novo perfil de colaborador, com postura proativa e participativa na esfera social.

Infere-se, a partir do que assinala Pettit (1999 *apud* ECHEVERRIA, 2008, p. 302-303), que o ato de participar não significa apenas envolver-se de forma direta e ativa nas ações de cidadania organizacional. Inclui, no ato participativo, a função do controle, por meio do qual o servidor pode advertir a gestão quando detecta algum possível problema ou mesmo quando faz uma crítica construtiva diretamente aos gestores, ao perceber a necessidade de alguma medida ou mudança de percurso para atingir resultados mais efetivos.

As ouvidorias, zelando pela sua atribuição de fomentar o controle social e o exercício da cidadania, constituem-se em importantes unidades sensibilizadoras da participação interna, cabendo-lhes realizar ações de conscientização e propor capacitações que visam desenvolver o potencial participativo e as virtudes cívicas dos servidores. Virtudes cívicas relacionam-se com as ações que refletem um reconhecimento de ser parte de um todo maior e aceitar as responsabilidades que tal adesão implica (DEKAS *et al.*, 2013, p. 228, tradução da autora) e, para Gomes *et al.* (2014, p. 721), “o indivíduo que se engaja em virtude cívica desenvolve habilidades e hábitos que podem beneficiar outros indivíduos e a sociedade em geral”. Assim, unindo-se a outras unidades internas, a Ouvidoria poderá trabalhar para o aumento do engajamento dos servidores, visando atingir comprometimento crescente e excelentes níveis de qualidade.

Como aparato normativo a essa proposição, o Plano Estratégico do TCE-GO (GOIÁS, 2021), focado na melhoria contínua e na inovação, traz como tendência do ambiente interno, entre outras, o relacionamento e o aperfeiçoamento da comunicação interna para mais integração e sinergia no tribunal, além de objetivar o aprimoramento do processo de liderança, no quesito governança e gestão. Em relação ao desenvolvimento de pessoal, prescreve como objetivo o estímulo ao desenvolvimento de profissionais competentes, motivados e comprometidos com a efetividade do controle externo e com a melhoria da gestão pública, bem como a criação e a manutenção de um ambiente de trabalho que conduza à excelência no desempenho, à plena participação, ao crescimento profissional e à qualidade de vida. Seguindo os ditames estratégicos, o Plano de Diretrizes da Presidência para o biênio 2021/2022 (GOIÁS, [2021a]) prevê o fomento à melhoria do ambiente organizacional e o aprimoramento da comunicação interna. Ademais, possui como objetivo otimizar a estrutura organizacional com foco em aspectos de eficiência,

contemporaneidade e fortalecimento de áreas estratégicas, como a Escola Superior de Controle Externo – ESCOEX e a Ouvidoria, recentemente inseridas na estrutura orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, por meio da Lei nº 20.990, de 06 de abril de 2021 (GOIÁS, [2021b]).

Esses objetivos caminham na linha defendida por Dutra e Commini (2010 *apud* PIRES *et al.*, 2015, p. 3), ao esclarecerem que, devido à velocidade com que ocorrem as mudanças a nível global, as organizações precisam assumir uma postura de maior abertura com relação às pessoas, já que precisam de trabalhadores mais participativos e com maior comprometimento com os valores e objetivos organizacionais. Em oposição, as organizações que seguem a linha controladora e autoritária possuem mais dificuldades de construir esse comprometimento. No mundo corporativo e público, nota-se um crescimento exponencial em relação à importância dada a temas que tratam de relações psicológicas, emocionais e cognitivas de seus colaboradores.

No que concerne à motivação, Robbins (2004, p. 155, tradução da autora) a define como os processos que se relacionam à intensidade, à direção e à persistência de um indivíduo para realizar algo ou para conseguir atingir uma meta, tendo em mente que a sua intensidade varia conforme as pessoas e, nessas mesmas pessoas, em momentos distintos. No campo profissional e em relação aos cidadãos internos, existem aqueles em que o seu impulso motivador é puramente altruísta e focado na melhoria institucional, não dependente de fatores externos favoráveis. Para outros, a inspiração ocorre quando sentem uma relação de reciprocidade, pertencimento, inclusão, satisfação com a instituição, identificação com a missão e com os valores institucionais, percepção de um clima interno saudável, presença de uma forte cultura de diálogo e responsividade (retroalimentação rápida sobre o desempenho, de modo que possa determinar facilmente se precisam melhorar ou não).

Independentemente dos fundamentos e com vistas no resultado que o engajamento pode proporcionar, a participação ativa tem grande potencial de gerar benefícios altamente efetivos, com impacto na melhoria dos processos, no aumento da motivação pessoal, na elevação do sentimento de pertencimento, além de fomentar um ambiente de trabalho positivo e inclusivo.

É preciso esclarecer que a essência da cidadania organizacional não indica a exigência de trocas literalmente formais entre organizações e colaboradores. Os exemplos de reciprocidade e satisfação no trabalho são apenas formas de demonstrar o que pode provocar um sentimento motivador, subjetivo, nos indivíduos. Nesse sentido, é primordial que as instituições estejam atentas aos fatores antecedentes do comportamento e das atitudes de cidadania organizacional para que possam entender e trabalhar o contexto e melhor planejar suas ações educativas e de conscientização. São muitas as teorias que buscam explicar os motivos intrínsecos e extrínsecos que levam as pessoas a uma maior inspiração para o trabalho e a uma maior participação ativa, e muitas delas se complementam. A saber, as teorias das necessidades: hierarquia de Maslow, teoria X e teoria Y de McGregor, dos dois fatores, teoria de ERC (existência, relação e crescimento) e de McClelland, ademais, a teoria da avaliação cognitiva, a teoria da fixação de metas, a teoria do reforço, a teoria do fluxo, da motivação intrínseca, a teoria da equidade e a teoria das expectativas (ROBBINS, 2004, p. 156-175, tradução da autora). Tais teorias estão resumidamente explicadas no quadro a seguir.

Quadro 1 – Teorias da necessidade e suas definições

(continua)

|                                       | <b>NOME</b>  | <b>AUTORIA</b>                   | <b>DEFINIÇÃO RESUMIDA</b>  |
|---------------------------------------|--|----------------------------------|--|
| <b>PRIMEIRAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO</b> | Teoria da hierarquia de necessidades                     | Abraham Harold Maslow            | Pressupõe uma hierarquia de cinco necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização. À medida que se satisfaz cada uma, a seguinte se converte na mais dominante.   |
|                                       | Teoria X e Teoria Y                                      | Douglas McGregor                 | Na teoria X, presume-se que as necessidades de ordem inferior dominam os indivíduos, enquanto, na teoria Y, presume-se que somos governados por necessidades de ordem superior. O próprio autor defendia as premissas da teoria Y como mais válidas que as da teoria X. Por isso, ele propôs ideias como tomada de decisão participativa, empregos responsáveis e estimulantes, bem como boas relações em grupos, como forma de aumentar ao máximo a motivação dos funcionários.         |
|                                       | Teoria dos dois fatores ou teoria da motivação e higiene | Frederick Herzberg               | Quando os fatores extrínsecos (políticas institucionais, supervisão, salários, condições de trabalho etc.) são adequados, as pessoas não se sentem insatisfeitas, mas tampouco satisfeitas (apenas evitam a insatisfação). Para que se sintam motivadas, Herzberg recomenda acentuar os fatores relacionados com o trabalho em si ou com seus resultados diretos, como oportunidades de ascensão, de crescer como pessoa, reconhecimento, responsabilidade, que são fatores intrínsecos. |
| <b>TEORIAS CONTEMPORÂNEAS</b>         | Teoria ERC (existência, relação e crescimento)           | Clayton Paul Alderfer            | Existência: provisão dos elementos de subsistência.<br>Relação: manter vínculos pessoais importantes.<br>Crescimento: desejo de desenvolvimento pessoal.<br>Difere da teoria de Maslow devido à flexibilidade das necessidades, pois, na teoria ERC, uma pessoa pode estar motivada pela necessidade de crescimento, mesmo que suas necessidades de existência e relacionamento não sejam atendidas, ou todas as três categorias possam estar ativas ao mesmo tempo.                     |
|                                       | Teoria das necessidades de McClelland                    | David Clarence McClelland        | Necessidades de: realização, poder e afiliação.<br>Realização: direcionamento para a excelência e se esforçar para ter êxito.<br>Poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem como não o fariam de outra forma.<br>Afiliação: desejo de ter relacionamentos amigáveis e próximos.  |
|                                       | Teoria da avaliação cognitiva                            | Richard M. Ryan e Edward L. Deci | Atribuir recompensas extrínsecas para o comportamento que antes tinha uma recompensa intrínseca tende a diminuir o grau geral de motivação.  |
|                                       | Teoria da fixação de metas                               | Gene Broadwater                  | Metas específicas e difíceis, com retroalimentação rápida, levam a um melhor desempenho. Os objetivos dos indivíduos regem seus atos.  |

|                               | NOME                    | AUTORIA                  | DEFINIÇÃO RESUMIDA   |
|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|--|
| <b>TEORIAS CONTEMPORÂNEAS</b> | Teoria do reforço       | Burrhus Frederic Skinner | O comportamento é causado pelo ambiente. Não se relaciona com os fatos mentais, uma vez que o controle do comportamento está nos reforçadores: qualquer consequência que se seguir imediatamente a uma resposta aumenta a probabilidade de que o comportamento se repita.          |
|                               | Teoria do fluxo         | Mihaly Csikszentmihalyi  | A motivação procede da satisfação de desenvolver a atividade, e não pelo intento de alcançar uma meta. O desejo de repeti-la dá continuidade à motivação. É totalmente intrínseca.   |
|                               | Motivação intrínseca    | Kenneth W. Thomas        | Os funcionários ficam intrinsecamente motivados quando têm um interesse genuíno em seu trabalho, procuram maneiras de fazê-lo melhor e ficam cheios de energia e satisfação em realizá-lo.   |
|                               | Teoria da equidade      | John Stacy Adams         | Tem a ver com o sentimento de justiça. Os indivíduos comparam seu esforço, experiência, educação, competência e seus resultados (salário, aumentos, reconhecimento) com os de seus pares. Quando a relação lhes parece desigual, sofre-se uma tensão de desigualdade.              |
|                               | Teoria das expectativas | Victor Vroom             | Um funcionário ficará motivado a fazer um grande esforço se acreditar que isso lhe dará uma boa avaliação de desempenho; que uma boa avaliação renderá recompensas da organização, como bônus, aumento ou promoção; e que essas recompensas atenderão aos seus objetivos pessoais. |

Fonte: Elaborado pela autora, 2021, com base em Robbins (2004, p. 156-175).

Para Robbins (2004, p. 162, tradução da autora), a teoria ERC é a mais congruente, em se tratando das diferenças individuais, pois “variáveis como educação, história familiar e ambiente cultural modificam a importância ou o impulso que um conjunto de necessidades tem para um determinado indivíduo” (ROBBINS, 2004, p. 162, tradução da autora). O autor esclarece que Alderfer delimitou as necessidades de crescimento como o desejo interior de desenvolvimento pessoal, incluindo, então, os componentes das categorias de estima e de autorrealização defendidos por Maslow, que considera a fase que o ser humano busca satisfação a partir do alcance do seu potencial pessoal, por meio da participação em decisões importantes, da resolução de problemas e do desenvolvimento de trabalhos inovadores, criativos, complexos, autônomos e desafiadores. A teoria do fluxo é interessante de ser comentada, pois trata-se de uma motivação totalmente intrínseca, não dependente de fatores externos à pessoa. A ação despendida pelo agente o inunda de sentimentos de gratidão, apenas pela experiência realizada, e o seu desejo de repeti-la dá continuidade à motivação (ROBBINS, 2004, p. 168-169, tradução da autora).

Viktor Emil Frankl, neurologista, psiquiatra, filósofo, escritor e sobrevivente do holocausto austríaco, traz em seu trabalho *Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração* (1984, p. 64) o termo “autotranscendência”, defendendo que o ser humano é um ser responsável e que precisa realizar o sentido potencial de sua vida. Para ele, o verdadeiro sentido da vida deve ser descoberto no mundo, e não dentro da pessoa humana ou de sua psique, como se fosse um sistema fechado. Dessa forma, quanto mais a pessoa esquecer de si mesma e se dedicar a servir a uma causa ou a amar outra pessoa, mais humana será e mais se realizará. Frankl destaca,

assim, que a autorrealização só é possível como um efeito colateral da autotranscendência. No campo laboral, seria o desejo altruísta de ser verdadeiramente útil ao seu entorno, a partir das experiências e dos conhecimentos alcançados ao longo da vida e da carreira profissional, cujo esforço “é visto como um veículo para relações sociais positivas e contribuição para a sociedade” (ROS *et al.*, 1999, p. 55, tradução da autora).

A pesquisa realizada teve abordagem metodológica de enfoque quantitativo e a análise dos resultados à luz de teorias extraídas de revisão de literatura (SAMPIERI *et al.*, 2014, p. 4-6). Numa das etapas da investigação, foi aplicado questionário no TCE-GO, em dezembro de 2020, utilizando-se de formulário eletrônico *Google Docs* e da escala de *Likert*.<sup>1</sup> O público-alvo foi composto por gestores e agentes públicos (servidores e estagiários), os quais responderam a uma quantidade de oito e nove perguntas, respectivamente, obtendo taxa de retorno de 35% dos gestores e 9% dos agentes públicos. Os dados obtidos, gerados de modo automático em forma de porcentagens, foram explorados com o objetivo de conhecer o grau de pertencimento, a satisfação e a motivação gerada em relação à participação, o nível de incentivo que os gestores oferecem às suas equipes e o grau de importância reconhecido em relação às ações de cidadania organizacional.

## 1 Cidadania organizacional e a responsabilidade cidadã

O exercício da cidadania/civismo organizacional trata-se daqueles “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (ORGAN, 1988, p. 4). Nessa linha, outro conceito define esse tema como um conjunto de ações espontâneas dos membros organizacionais e que trazem consequências benéficas à organização como um todo, não estando incluídas nas exigências do papel formal nem nos esquemas formais de recompensas e sanções previstos pela organização (SIQUEIRA, 2003, p. 168). Andrade *et al.* (2017, p. 239) ressaltam que a literatura demonstra mais de 30 (trinta) conceitos diferentes de cidadania organizacional. Entretanto, Podsakoff *et al.* (2000, p. 516, tradução da autora) reuniram sete principais dimensões relativas ao tema: comportamento de ajuda, espírito esportivo (quando se prioriza a harmonia, toleram-se pequenos inconvenientes e facilita-se a resolução de conflitos), lealdade organizacional, conformidade organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento.

Mesmo que a troca econômica não faça parte dos fundamentos da participação cívica, uma linha de pensamento defende que, ao atuar além do que lhe é legalmente atribuído, gera-se, tacitamente, uma troca social, envolvendo uma permuta de ativos intangíveis no contexto socioemocional, tais como o reconhecimento e a estima (BLAU, 1964 *apud* ANDRADE *et al.*, 2017, p. 239), firmando-se uma relação de confiança e precedentes positivos que possibilitam que os agentes possam ser, natural e implicitamente, recompensados pelas organizações ao longo de suas trajetórias profissionais, por meio de avaliações de desempenho, promoções ou reconhecimento (MARINOVA *et al.*, 2010 *apud* ANDRADE *et al.*, 2017, p. 238).

Ser um bom cidadão significa “ir além dos seus próprios interesses, é demonstrar consciência pelas necessidades do público. Os bons cidadãos reconhecem suas obrigações para fazer de suas casas, escolas, vizinhança, comunidades e país o melhor que podem ser” (DEL RAY, 1995, p. 18 *apud* GUÁRATE RODRÍGUEZ, 2015, p. 36, tradução da autora). A partir dessa referência, pode-se dizer que exercer uma cidadania responsável significa fazer uma verdadeira opção para

<sup>1</sup> “Desenvolvida nos Estados Unidos na década de 30, e ao contrário de uma pergunta na qual se escolhe entre o sim e o não, questões construídas a partir da escala *Likert* apresentam uma afirmação autodescritiva e, em seguida, oferecem como opção de resposta uma escala de pontos com descrições verbais que contemplam extremos – como ‘concordo totalmente’ e ‘discordo totalmente’. Com isso, permite que marcas descubram diferentes níveis de intensidade da opinião a respeito de um mesmo assunto ou tema” (FRANKHENTAL, 2017).

servir ao bem comum. E, para isso, esse bom cidadão precisa ter pleno conhecimento do seu entorno para a construção de uma visão ampliada e um maior sentido de identidade.

O tema cidadania vem sendo utilizado ao longo do tempo pelo conteúdo social, político e jurídico para explicar a condição do ser humano como detentor de direitos e deveres enquanto membro de uma sociedade (ANDRADE *et al.*, 2018, p. 491). Ademais, as definições modernas de cidadania destacam que, para que alguém seja considerado um cidadão, o indivíduo precisa pertencer a um grupo, apresentar padrões adequados de conduta e contribuir para o bem-estar da comunidade ou de qualquer tipo de associação humana, de forma frequente e valiosa (SMITH, 2002 *apud* ANDRADE *et al.*, 2018, p. 491). Entretanto, conforme afirma Siqueira (1995 *apud* ANDRADE *et al.*, 2018, p. 491), os comportamentos de cidadania organizacional não se constituem em direitos nem em deveres, sendo configurados muito mais como gestos de solidariedade social com o sistema, parecendo mais adequado situá-los dentro de uma visão comportamental de civismo organizacional.

Como já sinalizado na introdução, a participação ativa, para alguns, acontece de forma altruísta pelo simples fato de reconhecerem a importância das suas contribuições; porém, existem aqueles que se sentem mais motivados quando estão satisfeitos com o suporte recebido pela instituição. Para Eisenberger e Stinglhamber (2011 *apud* ANDRADE *et al.*, 2018, p. 490), o suporte organizacional está relacionado às crenças globais dos colaboradores sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar, e Andrade *et al.* (2018, p. 490) entendem que, ao perceberem suporte organizacional, os indivíduos tendem a confiar mais na organização, retribuindo de forma mais positiva com comportamentos benéficos ao sistema social.

Andrade *et al.* (2017, p. 243) tratam como relevante a avaliação das dimensões<sup>2</sup> de satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com o salário, satisfação com o chefe, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções como possíveis fatores responsáveis pela prática de atos de civismo. Dessa forma, para fins de gestão estratégica, é primordial conhecer os mecanismos pelos quais as pessoas possam ser mais estimuladas a apresentar melhores níveis de desempenho (KATZ; KAHN, 1966; WILLIAMS; ANDERSON, 1991; LOI *et al.*, 2011 *apud* PIRES *et al.*, 2015, p. 2). Ademais, Ros *et al.* (1999, p. 49-50, tradução da autora) identificaram quatro tipos de valores relativos ao trabalho (crenças e os princípios pessoais, considerados como fontes de motivação dos indivíduos) – intrínseco, extrínseco, social e de prestígio –, assim conceituados por Andrade *et al.*:

Intrínseco, relacionado aos objetivos alcançados de acordo com o conteúdo do trabalho; extrínseco, relacionado aos objetivos alcançados de acordo com os resultados do trabalho; social, pertinente com a busca de relacionamento interpessoal; e prestígio, compreendendo a busca por poder e reconhecimento por meio do trabalho (ANDRADE *et al.*, 2017, p. 241).

## 2 As ouvidorias e a sua função de sensibilização interna

As ouvidorias como unidades proativas, para além de sua função reativa, de receber, de mediar e de responder às demandas internas e externas, constituem um espaço de inovação, bem como são um importante instrumento de interação, mudança, governança, transparência, controle social, cidadania, fortalecimento da democracia, sensibilização interna, proteção dos direitos humanos, inclusão e efetividade. Ademais, promovem a coparticipação dos cidadãos no exercício da atividade de controle da administração.

<sup>2</sup> Dimensões baseadas em *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*, por M. M. M. Siqueira, 1995; *Satisfação no trabalho*, por M. M. M. Siqueira, 2008 *apud* ANDRADE *et al.*, 2017, p. 243.

Aliado a isso, os trabalhos desenvolvidos pelas ouvidorias, em conjunto com as áreas de estratégia e fiscalização dos tribunais de contas, vêm ganhando cada vez mais espaço e importância, sendo fomentados pelas gestões superiores dos tribunais, pela Associação de Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), pelo Instituto Rui Barbosa (IRB), pelas Redes Regionais e Nacionais de Ouvidorias, entre outras organizações. Recentemente, a Organização das Nações Unidas (ONU) reconheceu o papel ativo das ouvidorias (*ombudsman*) para a promoção e a defesa dos direitos humanos, da boa governança e dos Estados Democráticos de Direito, por meio da Resolução nº 75/186 (UNITED NATIONS, 2020).

A resolução que regulamenta o funcionamento da Ouvidoria do TCE-GO (GOIÁS, [2021c]) prevê que a unidade deve estimular a realização de pesquisas, seminários e cursos sobre assuntos relativos ao exercício da cidadania e do controle social. Assim, a Ouvidoria, como unidade zeladora de uma atuação cívica interna de qualidade, tem como atribuição sensibilizar e incentivar a participação dos servidores, promover pesquisas internas (por exemplo, fatores individuais que antecedem o comportamento cívico) e fornecer dados estratégicos às unidades, além de contribuir para a formação teórica que eleve a disposição a mais comprometimento.

Existe uma gama de ações que podem ser implementadas, como a promoção de campanhas de incentivo e conscientização em parceria com a área de comunicação; trabalhar junto à Escola Superior de Controle Externo, propondo e colaborando para a formação transversal (ampla) dos servidores e gestores por meio de capacitações em diversos formatos, como a construção de uma “trilha de conhecimento<sup>3</sup> da participação” que apoie o pleno exercício da cidadania organizacional, entre outras iniciativas, sendo que a Ouvidoria pode atuar como uma unidade curadora.

Curador de conhecimento é quem organiza, em partes resumidas, o conhecimento relacionado à sua área de atuação, por meio de um especialista interno ou por uma equipe/unidade especializada no assunto, com o objetivo de ser disponibilizado em espaços virtuais ou para compor material didático. Dessa forma, facilitará a execução das ações de aprendizagem pela área responsável, o consumo dos saberes e o aprendizado objetivo e eficaz, seguindo a lógica do *microlearning*<sup>4</sup> (TRILHAS [...], 2020).

Ademais, podem ser realizados eventos e oficinas de aprendizagem (ramificação da gestão do conhecimento) com as seguintes temáticas: participação, acesso à informação, transparência, controle social, liderança inclusiva, gestão de conflitos, diálogo, controle emocional, desenvolvimento de virtudes éticas, trabalho em equipe, motivação, cultura, clima organizacional etc. Sendo assim, faz-se necessário projetar ações inovadoras e dinâmicas, mesclando o presencial e o virtual, com uma metodologia diferenciada e atrativa que vise otimizar o tempo e despertar o interesse dos participantes.

Expandir a mente para uma maior integração é imprescindível no atual contexto do mundo do trabalho, que exige um perfil de agentes públicos e privados com uma postura proativa e mentalidade amplificada. Os agentes do futuro precisam desenvolver uma visão sistêmica que os permita inovar, lidar melhor com conflitos e ampliar o seu lado humano e participativo. Assim, poderão ser propulsores de transformações e de melhorias relevantes.

<sup>3</sup> As “trilhas de conhecimento” surgiram com o objetivo de organizar o consumo de informação diante da diversidade de opções de desenvolvimento em termos de temáticas e fontes. Vieram também para responder à complexidade do mundo contemporâneo, de forma a promover a integração do espaço de trabalho e o desenvolvimento de competências customizadas à realidade e às necessidades individuais e da equipe, a partir de temas predefinidos. Dessa forma, as trilhas de aprendizagem podem ser entendidas como plataformas eletrônicas de capacitação e gestão do conhecimento, gerenciadas por curadores internos, especializados nos temas, contendo as mais diversas formas de aprendizagem, tais como filmes, vídeos, *podcasts*, documentos, procedimentos, treinamentos, educação a distância, livros digitalizados, artigos, grupos de WhatsApp, técnicas para a transferência de conhecimento face a face, orientações de procedimentos escritos ou em vídeo, passo a passo de atividades etc., disponibilizadas na lógica do *microlearning* (TRILHAS [...], 2020).

<sup>4</sup> *Microlearning*: metodologia de educação que busca facilitar o processo de aprendizagem em pequenas partes, de forma objetiva, direta, rápida e dinâmica (TRILHAS [...], 2020).

### 3 Da pesquisa interna no TCE-GO

Para a aplicação da pesquisa, foram levantadas possíveis formas de se atuar como um cidadão interno, a saber:

1. Quando incentivado pelos gestores: apoiar no planejamento e na tomada de decisão, na construção de normativas internas, no desenvolvimento de planos diretores e estratégicos, participar de comissões internas e ministrar oficinas, cursos e palestras etc.
2. Por iniciativa própria: propor projetos de instrutoria, ministrar oficinas, cursos e palestras (por meio de recomendação própria). Propor, ao detectar necessidade, a atualização da legislação interna, emitir sugestões ou críticas construtivas, responder a pesquisas internas, escrever artigos, cooperar com os parceiros de trabalho, entre outras formas.

As sugestões criativas para o sistema representam os comportamentos dos colaboradores relacionados com novas ideias para a administração, que geram benefícios para a organização (PORTO; TAMAYO, 2003 *apud* ANDRADE *et al.*, 2017, p. 240).

Nessa seara, Andrade *et al.* acrescentam ações relacionadas à cidadania organizacional:

Criação de uma disposição favorável à organização: diz respeito ao comportamento de disseminação de vantagens e méritos da organização fora do ambiente de trabalho. Autotreinamento: Reúne os itens sobre os comportamentos dos colaboradores em busca de cursos e eventos para melhorar o seu desempenho no trabalho (ANDRADE *et al.*, 2017, p. 240).

#### 3.1 Análise dos dados da pesquisa

A partir da exploração dos dados obtidos, foi possível perceber pontos consideravelmente relevantes. Quanto às respostas dos agentes públicos (servidores e estagiários), 93,1% concordam que se sentem à vontade para fazer sugestões de melhorias e/ou críticas construtivas, e uma porcentagem quase igual declara que seus líderes consideram positivamente as suas contribuições e que sentem entusiasmo em atuar como cidadãos internos. 89,7% deles se sentem motivados ao poder contribuir e declararam que, quando têm oportunidades de participar em questões estratégicas, isso interfere em seu bem-estar. Fato importante é que 84,5% dos agentes possuem um ótimo sentimento de pertencimento na instituição e 96,5% consideram ter uma visão ampla e disposição para aprender temas diversificados de interesse do tribunal, ainda que não tenham aplicação direta em seu trabalho habitual.

Mesmo alguns gestores tendo declarado não incluir toda a equipe no planejamento interno, 100% deles reconhecem a necessidade da inclusão. Porém, para que a direção tenha sucesso nesse processo, depende do interesse dos agentes em querer participar, e 19,2% dos gestores apontam que os servidores sob sua gestão não demonstram disposição para a prática do civismo organizacional, por iniciativa própria ou quando têm oportunidades. Em relação à centralização, 88,5% dos gestores não se consideram líderes centralizadores.

Tanto os gestores quanto os agentes públicos consideram, quase em sua totalidade, que a cidadania organizacional é uma temática relevante e que merece ser mais fomentada pelas gerências e pelo tribunal como um todo. Acerca dos comentários livres, houve relatos de que esse tema é muito importante, pois, ao mesmo tempo em que gera resultados positivos para o tribunal, também impacta na motivação dos servidores, que encontram no órgão uma abertura para poderem contribuir e participar ativamente na construção de uma instituição cada vez melhor.

Um dos respondentes acredita que, quando os servidores trabalham em áreas nas quais não possuem aptidão pela função e não apresentam interesse em colaborar, acabam desestimulando aqueles que são comprometidos, sugerindo que esse é um ponto que merece sempre ser observado pelos gestores e solucionado da melhor maneira possível – remete à dimensão

tratada por Andrade *et al.* (2017, p. 243) relativa à satisfação com a natureza do trabalho. Além disso, outros respondentes contribuíram dizendo que esse é um tema inovador e que precisa, de fato, ser mais aprofundado e trabalhado, apontando que é importante que os gestores atuem em favor da participação de todos, o que contribui para aumentar o senso de pertencimento e o entusiasmo dos servidores.

Por fim, um dos participantes contribuiu com a sugestão de que é preciso aprimorar e expandir a consciência interna, a comunicação livre e a interação entre os servidores dos níveis operacional e estratégico, de modo que o servidor operacional se sinta mais acolhido e considerado em suas sugestões ou participações, bem como mais à vontade para emissão direta de sugestões de melhoria. Uma vez que expressou receio de que, quando as sugestões são feitas por meio de canais ou pessoas intermediárias, pode ocorrer de a ideia não ser bem explicada ou ser entendida como uma crítica negativa. Entretanto, na sua visão, considera que a aproximação perante a chefia imediata ou superior hierárquico mais próximo é bem acessível.

## Considerações finais

O aprimoramento da cidadania organizacional constitui um tema de suma importância e que merece ser tratado de forma estratégica pelas organizações. Dessa forma, será possível atingir altos índices de participação e de engajamento, de forma a contribuir para melhorias a curto, médio e longo prazo, no processo de desenvolvimento institucional e de pessoas.

A partir dos resultados da pesquisa aplicada no tribunal, foi possível conhecer a visão global dos agentes públicos e dos gestores acerca da temática, abrindo caminho para a realização de novas investigações internas sobre diversos assuntos que envolvem a prática do civismo organizacional (fatores antecedentes motivacionais, percepção do clima, da cultura etc.) para que o órgão obtenha um panorama que facilite a implementação de iniciativas que visem ampliar a disposição cívica interna.

Dessa forma, podem-se realizar ações de conscientização, aplicar pesquisas, promover capacitações e avaliações de satisfação/impacto, criar e aprimorar canais de participação, organizar rodas de conversa, dinâmicas de grupo, como o *brainstorming* (utilizado principalmente para resolver problemas, desenvolver novas ideias, colher informações complementares para projetos já iniciados e para desenvolver o pensamento crítico na equipe) etc. A parceria entre as unidades internas é imprescindível para que essas iniciativas sejam realmente efetivas.

Assim, torna-se relevante a elaboração de um programa de sensibilização interna, em prol da melhoria contínua do exercício da cidadania organizacional, a ser implementado pela Ouvidoria e executado em parceria com a Escola Superior de Controle Externo, Diretoria de Comunicação, Gerência de Gestão de Pessoas e demais unidades, a depender da ação a ser empreendida. Como ato contínuo, no início de cada biênio, pode-se desenvolver um plano de ação com base nos objetivos do programa.

**Abstract:** This article aims to conceptualize, from the literature review, the term organizational citizenship (or civic-mindedness); to discuss about the role of the ombudsman, as a strategic unit, responsible for acting actively on behalf of the internal awareness to participation, and to propose actions that raise the level of engagement of servers, based on the current objectives of institutional plans. In addition, it mentions activities that are part of the exercise of internal citizenship and brings the result of a survey applied in TCE-GO, in December 2020. The survey was directed to managers and public agents (servers and

trainees), with the main purpose of knowing the degree of belonging to the institution, how satisfied and motivated they feel to be able to contribute more actively, check the degree of incentive offered by managers to their teams and the level of importance considered about the attitudes of organizational citizenship. The analysis of the results served as a guiding basis for the suggestion to develop a program to raise awareness and improve civic virtues.

**Keywords:** Organizational citizenship. Internal participation. Ombudsman. Civic virtues. Engagement.

## Referências

- ANDRADE, Taís de; COSTA, Vivian Flores; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; LENGLER, Leticia. Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 236-262, abr. 2017. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1806-48922017000200236&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1806-48922017000200236&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 5 mar. 2021.
- ANDRADE, Taís de; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; COSTA, Vivian Flores; FALLER, Lisiane Pellini; COSTA, Gabrielle Loureiro de Ávila. Interações entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional. *Revista de Administração da UFSM*, v. 11, n. especial, p. 489-504, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51548/interacoes-entre-os-comportamentos-de-cidadania-organizacional-confianca-interpessoal-confianca-organizacional-e-suporte-organizacional/i/pt-br>. Acesso em: 5 mar. 2021.
- DEKAS, Kathryn H.; BAUER, Talya N.; WELLE, Brian; KURKOSKI, Jennifer; SULLIVAN, Stacy. 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*, v. 27, n. 3, p. 219-237, 2013. Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/0Bx-CW4kNTDvYeEVOZ0tGTzRMQIU/edit>. Acesso em: 18 mar. 2021.
- ECHEVERRIA, Javier Peña. La democracia republicana. *La cabaña de Babeuf*, 12 ago. 2013. Disponível em: <https://republicadelosiguales.blogspot.com/2013/08/la-democracia-republicana.html>. Acesso em: 5 mar. 2021.
- FRANKENTHAL, Rafaela. Entenda a escala *Likert* e como aplicá-la em sua pesquisa. *Mindminers*, 24 maio 2017. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/entenda-o-que-e-escala-likert/>. Acesso em: 6 mar. 2021.
- FRANKL, Viktor Emil. *Em busca de sentido*: um psicólogo no campo de concentração. Tradução de Walter O. Schlupp e Carlos C. Aveline. Porto Alegre: Sulina; São Leopoldo: Sinodal, 1984. Disponível em: <http://ibpan.com.br/images/stories/Downloads/e-books/Em%20%20Busca%20de%20Sentido.pdf>. Acesso em: 9 mar. 2021.
- GOIÁS (Estado). Governo do Estado de Goiás. Lei Estadual nº 20.990, de 06 de abril de 2021, [2021b]. Disponível em: [https://leisestaduais.com.br/go?q=20990&date\\_start=&date\\_end=](https://leisestaduais.com.br/go?q=20990&date_start=&date_end=). Acesso em: 21 abr. 2021.
- GOIÁS (Estado). Tribunal de Contas do Estado de Goiás. *Atos Normativos do TCE-GO*. Portal TCE-GO, [2021c]. Disponível em: <https://portal.tce.go.gov.br/tce-juris/atos-normativos-do-tce-go>. Acesso em: 6 mar. 2021.
- GOIÁS (Estado). Tribunal de Contas do Estado de Goiás. *Plano de diretrizes da presidência. Biênio 2021-22*. Goiás: TCE-GO, [2021a]. Disponível em: <https://portal.tce.go.gov.br/documents/117455/121826/Plano+de+Diretrizes+d+a+Presid%C3%Aancia+2021-2022/8fc8c5ed-961f-4875-906a-dd131d16da01>. Acesso em: 6 mar. 2021.
- GOIÁS (Estado). Tribunal de Contas do Estado de Goiás. *Planos Estratégicos*. Portal TCE-GO, 2021. Disponível em: <https://portal.tce.go.gov.br/governanca-planejamento-e-gestao/planos-institucionais/plano-estrategico>. Acesso em: 6 mar. 2021.
- GOMES, Ana Cristina Passos; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; MENDONÇA FILHO, Euclides José; MENEZES, Igor Gomes. Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 2014, p. 711-731. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/13878>. Acesso em: 5 mar. 2021.
- GUÁRATE RODRÍGUEZ, Lilene Yubiri. *La Ciudadanía Organizacional Clave en la Productividad Laboral del Capital Humano de la Universidad de Carabobo Campus La Morita*. 2015. 137 f. Trabajo del Grado (Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales) – Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, La Morita, 2015. Disponível em: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3057/4/lguarate.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2021.
- ORGAN, Dennis W. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books, 1988.
- PIRES, Vanessa Martins; COSTA, Luciano Venelli; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. O Impacto do Comprometimento Afetivo e do Engajamento no Trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39925/o-impacto-do-comprometimento-afetivo-e-do-engajamento-no-trabalho-sobre-os-comportamentos-de-cidadania-organizacional>. Acesso em: 10 jan. 2021.
- PODSAKOFF, Philip M.; MACKENZIE, Scott B.; PAINE, Julie Beth; BACHRACH, Daniel G. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, p. 513-563, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149206300000477>. Acesso em: 14 mar. 2021.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. 10. ed. Mexico: Pearson Educación, 2004.
- ROS, Maria; SCHWARTZ, Shalom H; SURKISS, Shoshana. Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, v. 48, n. 1, p. 49-71, 1999. Disponível em: <https://alingavreliuc.files.wordpress.com/2010/10/schwartz2.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2021.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. *Metodología de la investigación*. 6. ed. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, 2014. Disponível em: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2021.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 2003, p. 165-184. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000500009](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000500009). Acesso em: 31 mar. 2021.

TRILHAS de aprendizagem e curadoria de conhecimentos | Semana de Inovação 2020. [S. l.: s. n.], 2020. 1 vídeo (ca. 120 min). Publicado pelo canal Enap. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tMCKb6Yvcj4>. Acesso em: 9 mar. 2021.

UNITED NATIONS. Resolution adopted by the General Assembly on 16 December 2020. *The role of Ombudsman and mediator institutions in the promotion and protection of human rights, good governance and the rule of law*. [S. l.]: UN, 2020.

ZARIFE, Pricila de Sousa. *Cidadania Organizacional na Perspectiva dos Direitos e Deveres e sua Relação com Justiça e Estresse Organizacional*. 2016. 186 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20479/1/2016\\_PriciladeSousaZarife.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20479/1/2016_PriciladeSousaZarife.pdf). Acesso em: 5 mar. 2021.

## Apêndice

Quadro 2 – Respostas dos agentes públicos – servidores e estagiários (9% dos agentes)

| <b>DADOS LEVANTADOS NA PESQUISA – Agentes públicos – servidores e estagiários</b>   |                           |                 |                           |                         |
|---|---------------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------|
| Concordo totalmente (%)   | Concordo parcialmente (%) | Indiferente (%) | Discordo parcialmente (%) | Discordo totalmente (%) |
| <b>1. Quando identifico necessidade, eu faço sugestões de melhorias/críticas construtivas diretamente aos gestores, ou por meio da Ouvidoria.</b>                 |                           |                 |                           |                         |
| 51,7  | 41,4                      | 1,7             | 3,4                       | 1,7                     |
| <b>2. Eu tenho muito entusiasmo em atuar como cidadão interno (no exercício da cidadania organizacional), em suas diversas formas.</b>                            |                           |                 |                           |                         |
| 43,1  | 44,8                      | 6,9             | 5,2                       | 0                       |
| <b>3. Minhas propostas/projetos de melhorias são considerados positivamente pelo meu gestor.</b>  |                           |                 |                           |                         |
| 37,9  | 48,3                      | 6,9             | 3,4                       | 3,4                     |
| <b>4. Meu superior hierárquico me incentiva a participar dos processos estratégicos de decisão e na construção do planejamento/agenda de trabalho da Unidade.</b> |                           |                 |                           |                         |
| 55,2  | 25,9                      | 10,3            | 6,9                       | 1,7                     |
| <b>5. Quando tenho oportunidades de participar e contribuir em questões estratégicas, isso interfere no meu bem-estar e na minha motivação.</b>                   |                           |                 |                           |                         |
| 70,7  | 19                        | 8,6             | 1,7                       | 0                       |
| <b>6. Tenho um excelente sentimento de pertencimento na minha equipe e no Tribunal.</b>   |                           |                 |                           |                         |
| 48,3  | 36,2                      | 6,9             | 6,9                       | 1,7                     |
| <b>7. Minha visão do todo é muito ampliada e tenho muito interesse em participar de capacitações com temas que envolvem diversas áreas do Tribunal.</b>           |                           |                 |                           |                         |
| 44,8  | 51,7                      | 1,7             | 1,7                       | 0                       |
| <b>8. Considero a cidadania organizacional um tema importante e que precisa ser mais fomentado pelos gestores e pelo Tribunal.</b>                                |                           |                 |                           |                         |
| 79,3  | 15,5                      | 3,4             | 1,7                       | 0                       |
| <b>9. Gostaria de deixar algum comentário ou sugestão acerca da cidadania organizacional no TCE-GO?</b>   |                           |                 |                           |                         |
| Quatro respostas (descritas na análise).  |                           |                 |                           |                         |

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quadro 3 – Respostas dos gestores (35% dos gestores)

| <b>DADOS LEVANTADOS NA PESQUISA - Gestores</b>  |                           |                 |                           |                         |
|---|---------------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------|
| Concordo totalmente (%)   | Concordo parcialmente (%) | Indiferente (%) | Discordo parcialmente (%) | Discordo totalmente (%) |
| <b>1. Eu incentivo e incluo toda a equipe (servidores e estagiários) no processo de planejamento da Unidade.</b>  |                           |                 |                           |                         |
| 57,7  | 34,6                      | 3,8             | 3,8                       | 0                       |
| <b>2. É extremamente importante o gestor incentivar e incluir toda a equipe (servidores e estagiários) no processo de planejamento da Unidade.</b>                |                           |                 |                           |                         |
| 88,5  | 11,5                      | 0               | 0                         | 0                       |
| <b>3. Eu incentivo e dou liberdade à equipe para emissão de sugestões de melhorias/críticas.</b>  |                           |                 |                           |                         |
| 88,5  | 11,5                      | 0               | 0                         | 0                       |
| <b>4. De forma geral, a equipe que lidero é muito disposta a se envolver em ações de cidadania organizacional, por iniciativa própria ou quando incentivados.</b> |                           |                 |                           |                         |
| 38,5  | 30,8                      | 11,5            | 11,5                      | 7,7                     |
| <b>5. Frequentemente, eu faço reuniões com toda a equipe para a tomada de decisões estratégicas.</b>  |                           |                 |                           |                         |
| 30,8  | 46,2                      | 7,7             | 11,5                      | 3,8                     |
| <b>6. Não sou um líder que centraliza os processos sob minha responsabilidade.</b>  |                           |                 |                           |                         |
| 50  | 38,5                      | 3,8             | 7,7                       | 0                       |
| <b>7. Considero a cidadania organizacional um tema importante e que precisa ser mais fomentado pelos gestores e pelo Tribunal.</b>                                |                           |                 |                           |                         |
| 92,3  | 7,7                       | 0               | 0                         | 0                       |
| <b>8. Gostaria de deixar algum comentário ou sugestão acerca da cidadania organizacional no TCE-GO?</b>   |                           |                 |                           |                         |
| Quatro respostas (descritas na análise).  |                           |                 |                           |                         |

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

SILVA, Nara Rodrigues. Cidadania organizacional no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO) – a Ouvidoria como unidade estratégica de sensibilização interna. *Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás*, Belo Horizonte, ano 3, n. 5, p. 67-79, jan./jun. 2021.