

Organização Administrativa

CIDADANIA ORGANIZACIONAL — UM CATALIZADOR PARA A QUALIDADE?

*Jorge Manuel Morais Costa**

Hoje, vivemos num mundo onde a competição, a hipocrisia, os jogos de interesses, os oportunismos se instalaram como valor dominante nas sociedades, tendo-se relegado para segundo plano a *cooperação espontânea*, a *interajuda*, o *altruísmo*, e a *pureza nas relações inter-pessoais*.

No entanto, muito recentemente assistimos a um «fenómeno» interessante que se prende com a importância, para a *eficácia organizacional* de certas condutas anteriormente minimizadas ou negligenciadas; são os comportamentos de **cidadania organizacional**. Ora certos comportamentos espontâneos (gestos cooperativos, actos que elevam a imagem externa da organização, condutas altruístas), embora não sendo formalmente prescritos e exigidos, são essenciais para a **sobrevivência, progresso e a QUALIDADE das organizações**.

O QUE É, ENTÃO, CIDADANIA ORGANIZACIONAL?

Tradicionalmente, o conceito de cidadania organizacional assenta na ideia que são todos aqueles comportamentos que os indivíduos não têm obrigação formal de os levar por diante, isto é: *pelos quais não esperam ser formalmente recompensados, mas que, no entanto, promovem o funcionamento eficaz da organização*.

Cidadania organizacional pode também ser apresentada como sendo os comportamentos que suportam o ambiente social e psicológico no qual as tarefas são desenvolvidas.

Mas esta definição tem pouco interesse prático para os decisores organizacionais. Por outro lado, os conhecimentos anteriormente adquiridos ao longo dos anos ainda não perderam a sua validade e oportunidade; essencialmente, não perderam a capacidade de nos conduzirem a reflectir sobre a necessidade de sentirmos as organizações como ins-

* Ex-Técnico Superior Assessor do Departamento de Modernização Administrativa da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública.

tituições humanas e sociais, onde os seus colaboradores não deixam de ser pessoas, entidades sociais, seres humanos.

Não há dúvida alguma, que certos comportamentos detêm um potencial de benefício para as organizações — mesmo que não tenham interesse material directo para quem os executa, vejamos:

Será que os colaboradores de uma organização podem prejudicar o seu desempenho individual quando dispendem parte do seu tempo a ajudarem um novo empregado? Isso poderá redundar em benefício para a organização se a melhoria de desempenho do recém-admitido for superior ao decréscimo do seu. Daqui resulta, designadamente, a necessidade de repensar os sistemas de avaliação de desempenho, conferindo-lhes um teor mais colectivo e menos individual.

O quadro n.º I que a seguir se apresenta tenta caracterizar o conteúdo das categorias de comportamento da cidadania organizacional mais comuns e as acções vantajosas para a organização.

[QUADRO N.º 1]

Características do comportamento do «bom cidadão organizacional»

O que é	Como se comporta
Consciencioso	<ul style="list-style-type: none"> • É pontual e, se necessário, chega mais cedo ao trabalho e sai mais tarde. • Não faz pausas no trabalho (para café, lanche, conversa ...) desnecessárias. • Cumpre as regras, regulamentos e procedimentos ... mesmo que ninguém veja. • Evita telefonemas pessoais a expensas da organização.
Altruísta	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda os colegas que têm tarefas difíceis. • Ajuda os colegas que estiveram ausentes e têm o trabalho atrasado. • Ajuda os recém-chegados à organização, mesmo que tal não seja pedido. • Disponibiliza-se para realizar tarefas de pessoas que faltaram ao trabalho. • É voluntarista; ajuda os clientes visitantes, etc..
Cortês	<ul style="list-style-type: none"> • Toma medidas para evitar problemas com outros trabalhadores. • Não abusa dos direitos dos outros. • É cauteloso quando faz algo que influencia o trabalho dos outros (ex: consulta-os).
Civicamente virtuoso	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza tarefas que beneficiem a imagem da organização mesmo que tal não seja requerido (por exemplo, procura dar o melhor seguimento a uma queixa de um cliente/utente, defende a organização quando alguém a critica; encoraja os familiares e amigos a usarem produtos ou serviços da organização; sente brio em representar a organização. • Está a par dos acontecimentos que ocorrem na organização. • Participa em reuniões e sessões informativas (mesmo que tal não seja requerido).
Desportivista	<ul style="list-style-type: none"> • Não se queixa de assuntos triviais. • Quando as coisas lhe correm mal ou se sente menos bem tratado, não está sempre a falar na vontade de deixar aquele posto de trabalho (organização). • Olha mais para o lado positivo dos problemas do que para o negativo. • Não está sempre a encontrar defeitos naquilo que a organização faz. • Não mostra ressentimento perante as mudanças organizacionais.
Pacificador	<ul style="list-style-type: none"> • Actua como pacificador quando vê outras pessoas em desacordo. • É uma força estabilizadora da organização/grupo quando ocorrem conflitos. • Procura soluções para os conflitos que sejam benéficas para ambas as partes.
Encorajador	<ul style="list-style-type: none"> • Encoraja os colegas no seu desenvolvimento profissional. • Dá «força» aos colegas quando eles estão perante desafios difíceis. • Encoraja as pessoas que estão «na mó debaixo» (isto é, encoraja-as a ultrapassarem os seus problemas, mesmo que pessoais).

Fonte: Revista Dirigir Mar. Abril 98, REGO, Arménio. «in cidadania organizacional».

Perante a situação descrita no **quadro n.º 1** não há dúvidas que as características do bom «cidadão organizacional» podem contribuir para a eficácia dos grupos e organizações. (Não é por acaso que hoje em dia existem organizações com técnicos qualificados em animação de grupos que funcionam como elementos catalizadores para o estabelecimento de um bom clima organizacional, relacionamento humano, que obviamente se reflecte em índices de produtividade/qualidade).

Os argumentos mais conhecidos são os de que eles: LUBRIFICAM OS MECANISMOS SOCIAIS DA ORGANIZAÇÃO; — REDUZEM AS FRICÇÕES E CONFLITOS; — FAVORECEM A PRODUTIVIDADE DOS COLEGAS DE TRABALHO; — LIBERTAM OS GESTORES DE CERTAS ACTIVIDADES DE CONTROLO E GESTÃO DE CONFLITOS; — FAVORECEM A COORDENAÇÃO DO TRABALHO ENTRE OS MEMBROS DAS EQUIPAS E ENTRE OS DIVERSOS GRUPOS; — PERMITEM RETER E ATRAIR AS PESSOAS MAIS COMPETENTES; — FACILITAM A ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ÀS MUDANÇAS AMBIENTAIS.

O **quadro n.º 2** a seguir indicado reflecte bem as razões pelas quais as características do «bom cidadão organizacional» podem influenciar a eficácia dos grupos e organizações.

[QUADRO N.º 2]

**As «características do bom cidadão organizacional»
na eficácia dos grupos e organizações**

Bom cidadão organizacional pode:	Exemplos
Aumentar a produtividade dos colegas de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Os trabalhadores mais experientes ajudam os menos experientes. • Os mais antigos ajudam os recém-chegados nas suas dificuldades de inserção nas normas, hábitos e práticas organizacionais.
Incrementar a produtividade dos gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Os gestores recebem sugestões que lhes permitem melhorar a eficácia da unidade organizacional. • Os trabalhadores conscienciosos requerem menos supervisão/controlo dos gestores; além disso, permitem que estes lhe devolvam responsabilidades. • Se os colaboradores forem desportivistas, os gestores não necessitam de gastar o seu tempo a atender queixas triviais.
Diminuir custos e libertar recursos para actividades mais produtivas	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas faltam menos ao trabalho, fazem menos telefonemas; as pausas desnecessárias são diminuídas. • Se os colaboradores mais experientes e com mais conhecimentos ajudam os restantes colegas, os custos com formação são menores.
Reduzir a necessidade de imputar recursos a actividades de pura manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Os actos de ajuda, a cortesia e o pacifismo incrementam o espírito de grupo e a sua coesão, pelo que os membros do grupo (ou os gestores) dispõem menos energia e tempo em actividade de pura manutenção do grupo. • A cortesia e o pacifismo reduzem os conflitos entre as pessoas e os grupos, diminuindo a necessidade de recursos para gestão de conflitos.
Facilitar a coordenação entre os membros das equipas e entre vários grupos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • A participação voluntária em reuniões e o interesse pelos assuntos da organização facilitam a coordenação do trabalho das pessoas e dos grupos. • A cortesia reduz a probabilidade de ocorrência de problemas entre pessoas e grupos, facilitando a colaboração mútua.

<p>Contribuir para reter e atrair as pessoas mais competentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os comportamentos de cidadania, em geral, promovem o moral das pessoas e grupos, a coesão grupal, o espírito de equipa, os sentimentos de lealdade. Tudo isto contribui para que as pessoas tenham vontade de permanecer na organização e constitui um factor de atracção para as que querem nela ingressar.
<p>Facilitar a estabilidade do desempenho organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se as pessoas se dispõem a ajudar quem esteve ausente ou a realizar tarefas de quem não se apresentou ao trabalho, as variações na <i>performance</i> dos grupos e da organização diminuem.
<p>Contribuir para a melhoria da qualidade das decisões</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O empenhamento cívico das pessoas, a interajuda, a partilha de informações, a presença voluntária em reuniões ... permitem que as decisões se baseiem em informação mais consistente. Facilitam, ainda, o empenhamento na implementação das decisões.
<p>Facilitar a adaptação da organização às mudanças ambientais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas em contacto com o exterior dispõem-se a canalizar informação acerca das mudanças externas, ajudando a organização a adaptar-se. • As pessoas desportivistas resistem menos às mudanças, encaram-nas com maior naturalidade e empenham-se na sua implementação.

Fonte: Revista Dirigir Mar. Abril 98, REGO, Arménio. «in cidadania organizacional».

Nestas circunstâncias os indivíduos sentem-se muito mais motivados; ora essa motivação obviamente que tem os seus reflexos no ambiente organizacional. Todos nós sabemos que a motivação humana é, de uma forma genérica, um processo psicológico que, através de estímulos internos e/ou contextuais, conduz à alteração de alguns comportamentos do indivíduo por forma a satisfazer necessidades. Assim, o papel do «bom cidadão organizacional» é um caso a realçar.

Ora, num grupo, sobretudo quando organizacional, o tipo de motivação pode ser de origem diversa, de acordo com os factores que lhe estão na origem. Se são de natureza externa, teremos os tipos de **motivação compulsiva** (aceitação forçada dos objectivos) e de **motivação pecuniária** (aceitação dos objectivos por causa do dinheiro). Se são de natureza interna, haverá a **motivação de adaptação** (aceitação dos objectivos como afins ou complementares dos seus) e a **motivação de identificação** (aceitação dos objectivos como superiores aos seus e como condição para a sua realização pessoal). Existem cinco grupos de pessoas que constituem a estrutura **humana** da organização e cujo tipo de motivação diverge de outros, conforme o tipo de interesses (necessidades): os que apenas «**adoptam**» a **motivação pecuniária**, os trabalhadores executivos e as chefias directas, que «*perfilham*» a *motivação pecuniária cumulativamente com a motivação de adaptação*, e os gestores e directores, que «*assumem*» a *motivação de identificação de «status» e tudo o que está subjacente ao cargo (viagens, despesas pagas etc.)*. O tipo de motivação compulsiva terá apenas a ver com indivíduos ou grupos que funcionam em dependência existencial ou funcional de organizações dominadas por hierarquias rígidas e compartimentadas como, por exemplo, as (para) militares.

Muito embora a motivação de identificação não seja considerada como pertença ou assunção dos trabalhadores executivos e das chefias directas para quem a identificação com os objectivos da organização existe apenas enquanto corolário da satisfação das suas necessidades

individuais, a verdade é que, «o facto de viverem diariamente no meio organizacional faz surgir uma motivação parcial de identificação que, no limite, os leva a encarar a organização como a sua segunda casa» (é o caso das organizações no Japão).

O problema da motivação é tão pertinente que, ao longo dos tempos, se foram construindo evolutivamente inúmeras teorias, que nos abstermos de referenciar por inadequação de local, mas cujas mais recentes se poderão sintetizar em:

a) Teorias de Satisfação que estão relacionadas com as necessidades do indivíduo em ter um salário justo, uma posição social e êxito no seu trabalho.

b) Teorias do Progresso, ligadas à percepção que o indivíduo tem da quantidade de trabalho distribuído e dos requisitos de desempenho e recompensa.

c) Teorias de Reforço, relativas ao sistema de recompensas e penalizações.

São três os factores que, de uma forma pragmática, podem e devem dar corpo às novas doutrinas da motivação:

1. Uma liderança eficaz que tenha em conta um profundo conhecimento das características e do funcionamento do grupo e de cada um dos seus membros, por um lado, e das características das situações de trabalho e dos objectivos da organização, por outro;

2. Uma comunicação interna ascendente, descendente e transversal, passível de fazer interagir em todos os sentidos, mas adequada aos tipos diferentes de mensagem, de objectivos e de destinatários;

3. Um conjunto de mecanismos compensatórios que respondam à satisfação das necessidades criadas pelos próprios processos de motivação.

Muito se poderia aprofundar esta temática, mas cremos que terá bastado aflorar o problema para nos certificarmos da sua importância na manutenção e no desenvolvimento da cultura de qualquer **organização**.

Um grupo motivado pela e na cultura organizacional consegue sempre fazer a sinergia da interdisciplinaridade e da multidisciplinaridade das competências exigidas pelos seus membros, promovendo, desse modo, a saúde mental e funcional do grupo, aumentando a produtividade e, como se disse, elevando os **padrões de qualidade**.

Um outro aspecto crucial numa organização tem a ver com a Justiça procedimental.

É usual distinguir-se entre Justiça distributiva e Justiça procedimental.

A **Justiça distributiva** ocorre quando a distribuição dos resultados organizacionais (salários, por exemplo) é justa. A **procedimental** concretiza-se através do uso de procedimentos e processos organizacionais justos. A **interaccional** materializa-se na forma justa como os chefes se relacionam e tratam os seus subordinados.

Embora correndo o risco de algum simplismo, pensemos na atribuição de tarefas a diversos colaboradores e nas remunerações. Haverá justiça distributiva se as tarefas e as remunerações forem distribuídas de modo justo, isto é, tendo em conta a experiência de cada um, o **stress** e os esforços exigidos para cada função, os requisitos académicos necessários, etc..

Haverá Justiça procedimental se os procedimentos usados para se chegar a essa distribuição forem justos, isto é, se não houver discriminações nem nepotismo, se as pessoas forem chamadas a participar ou a emitir opinião sobre o assunto, se forem consideradas as preocupações, interesses e opiniões das pessoas, se forem dadas explicações das decisões tomadas, etc..

Haverá Justiça interaccional se os chefes tratarem os seus subordinados com dignidade e respeito, forem verdadeiros, explicarem as decisões que afectam os postos de trabalho dos indivíduos, forem sensíveis às necessidades pessoais dos colaboradores.

Usando um exemplo mais simples: existem indicações de que as pessoas podem concordar com o despedimento ocorrido na sua organização (justiça distributiva), mas reagir negativamente à forma como o processo se executa.

O quadro n.º 3 abaixo seguir indicado é bem elucidativo como é que a Justiça organizacional pode promover o bom cidadão organizacional.

[QUADRO N.º 3]

Categories de Justiça	Práticas de Justiça potencialmente relevantes para o «bom cidadão organizacional»
Distributiva	<ul style="list-style-type: none"> • A distribuição de tarefas é justa. • O nível salarial e as recompensas (em geral) são justas. • As responsabilidades atribuídas aos indivíduos são justas. • As recompensas são atribuídas de acordo com as responsabilidades, experiência, esforço exigido, <i>stress</i>...
Procedimental	<ul style="list-style-type: none"> • Quando as decisões estão a ser tomadas (por exemplo, alterações do <i>layout</i>, mudanças de local de trabalho, constituição das equipas...), as preocupações, interesses e opiniões das pessoas implicadas são tomadas em consideração (ou seja: há participação na tomada de decisões). • O processo de tomada de decisão não é discriminatório. • As pessoas podem recorrer das decisões que as afectam, e tais recursos atendidos e tratados de modo imparcial (por exemplo, recursos de avaliações de desempenho, de acções disciplinares, etc.).
Interaccional	<ul style="list-style-type: none"> • Os chefes tratam os subordinados com dignidade, respeito e consideração. • Os chefes são sensíveis às necessidades especiais. • Os chefes são verdadeiros para com os colaboradores. • Os chefes discutem com os colaboradores as implicações das decisões que tomam. • Os chefes explicam aos colaboradores as decisões que afectam os seus postos de trabalho.

Fonte: Revista Dirigir Mar. Abril 98, RHGO Arménio. «in cidadania organizacional».

Se fosse possível reunir todas as situações descritas nos **quadros n.ºs 1, 2 e 3** certamente teríamos organizações saudáveis e funcionando perfeitamente em grupo. Percepcionamos hoje, algo que está a mudar, sentimos que é preciso mudar, e muitas vezes não nos apercebemos

que já estamos em mudança. E quando reconhecemos a necessidade de mudança então podemos afirmar que estamos responsabilizados e envolvidos na QUALIDADE porque a *mudança cultural* pressupõe uma **organização de qualidade**.

Assim:

A Mudança cultural numa organização de qualidade

Antes	Depois
A organização deve fazer...	«A organização» não faz nada. Nós somos a organização.
A organização paga-me um salário pelo trabalho pedido. Todos são aumentados no final do ano.	É o cliente/utente e não a organização que paga o meu salário. São eles que pagam impostos. Quanto mais satisfeito ficar o cliente/utente mais salvaguardado está o meu salário e o seu crescimento.
As regras existentes são úteis para controlar e melhorar o funcionamento da organização.	A melhoria surge do debate de ideias e do consenso, não das regras pré-definidas.

EM CONCLUSÃO

O que acabamos de referir é, em certa medida, intuitivo. Compreende-se que os indivíduos que se sentem respeitados e tratados com justiça se disponham a contribuir com actos que, embora não sejam formalmente exigidos, promovem os interesses do grupo e/ou da organização. Este tipo de atitudes permite que as relações informais e formais sejam contributos para a inovação, a criatividade, e as boas relações com os responsáveis da organização porque há ainda que ter em linha de conta um aspecto fundamental. É que um gestor hoje tem de ser ambicioso, persuasivo, eficaz, enérgico, produtivo, lucrativo, empreendedor, inteligente e perspicaz.

Poderá parecer difícil reunir tantos predicados numa só pessoa. Mas não. A formação específica de um quadro de gestão competente passa pela assunção de uma postura nova de viragem no comportamento profissional do gestor.

Cada vez mais, aposta-se em profissionais ambiciosos, agressivos, capazes de assumir responsabilidades em nome da organização.

O trabalho em equipa, o respeito mútuo e a flexibilidade são as condicionantes do êxito. Na nova imagem da organização de hoje surge a eficiência, onde certamente haverá estímulo e incentivos à implementação de programas que permitam dar saltos qualitativos adaptando as funções, mudança, ingredientes cruciais rumo à QUALIDADE.

A **qualidade**, por definição, é a satisfação das necessidades explícitas dos clientes/utentes. Este conceito é naturalmente aplicável aos Serviços Públicos, embora, entre nós, seja forte a tradição da «**Administração/Autoridade**». A evolução para uma «**Administração de Prestação de Serviço**» é uma opção que tem norteadado a *Modernização Administrativa* e que deve constituir referencial de inovação na acção e gestão dos diferentes organismos.

A acção dos serviços públicos norteadas por esta opção de inovação implica a perspectiva de deslocar o centro de gravidade das organizações dos processos de produção para a satisfação das necessidades dos clientes.

A Administração Pública deve desenvolver uma reflexão profunda sobre a forma como opera e como poderá ela própria inovar e desenvolver qualidade.

A meta da qualidade é, assim, um novo paradigma para a mudança da acção dos serviços públicos e um desafio para o próximo milénio que, está à porta.

Desenvolvidas as técnicas que permitem, dentro de certos limites, definidos e controlados, *assegurar a qualidade de bens e serviços*, verifica-se finalmente que deve existir da parte dos agentes intervenientes na produção ou na prestação de serviços **vontade** de fazer bem feito. E, se possível, logo à primeira vez. Além do *saber e do poder*, é igualmente necessário *querer*.

Actualmente estão a ser dados novos passos na aplicação dos conceitos e das técnicas sobre os quais se apoia a **qualidade**. Procuram-se limites que garantam que o «progresso» de uns não seja a perdição de outros. O desenvolvimento (no sentido de um mundo melhor) das gerações actuais tem de ser **sustentado**, ou seja, não pode por em risco a qualidade de vida das gerações futuras. A publicação da norma **ISO 9000**, é um importante passo nesse sentido.

Haverá tanto mais Qualidade quanto menor for o prejuízo imposto à Sociedade (no sentido amplo de meio físico e social) **por um produto**.

Só assim teremos razões para nos sentirmos todos verdadeiramente satisfeitos.

Com o presente artigo mais uma vez estamos cientes no sentido de termos fornecido activamente mais um contributo, mais um instrumento para a melhoria global das instituições permitindo criar uma consciência cada vez mais aguda da importância da qualidade e sentido de gestão em termos dinâmicos de eficácia e eficiência que tenham os seus reflexos na Administração Pública de Macau de modo a estar preparada para os desafios do novo milénio.

BIBLIOGRAFIA

- Godet, Michel, «*Manual de Prospectiva Estratégica*», Publicações Dom Quixote, Lisboa 1993.
- Shein, E., «*Organizational Culture and Leadership*» Jossey - Bass, publishers, San Francisco 1985.
- Rego, Arménio, in *Revista Dirigir* n.º 54 — Mar-Abr 98.
- Hofsted, Geert, «**Culturas e Organizações**», Edições Sílabo Lda.
- Lopes, Albino e Reto, Luís, «*Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*», Lisboa, Economia e Negócios, Edições Sílabo Lda.
- Rosa, Luís, «*Cultura Empresarial, Motivação e Liderança*», Lisboa, Biblioteca de Gestão Moderna, Editorial Presença 1994.
- Turner, Charles Hampden — «*Cultura de Empresa*» — Biblioteca de Gestão Moderna — Editorial Presença.

