DESENVOLVIMENTO DA CIDADANIA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA À AMPLIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO INTERNA E A UM GOVERNO ABERTO MAIS EFETIVO

Esta apresentação é parte do trabalho final de mestrado em Cidadania e Direitos Humanos: Ética e Política – Universidade de Barcelona - 2020/2021

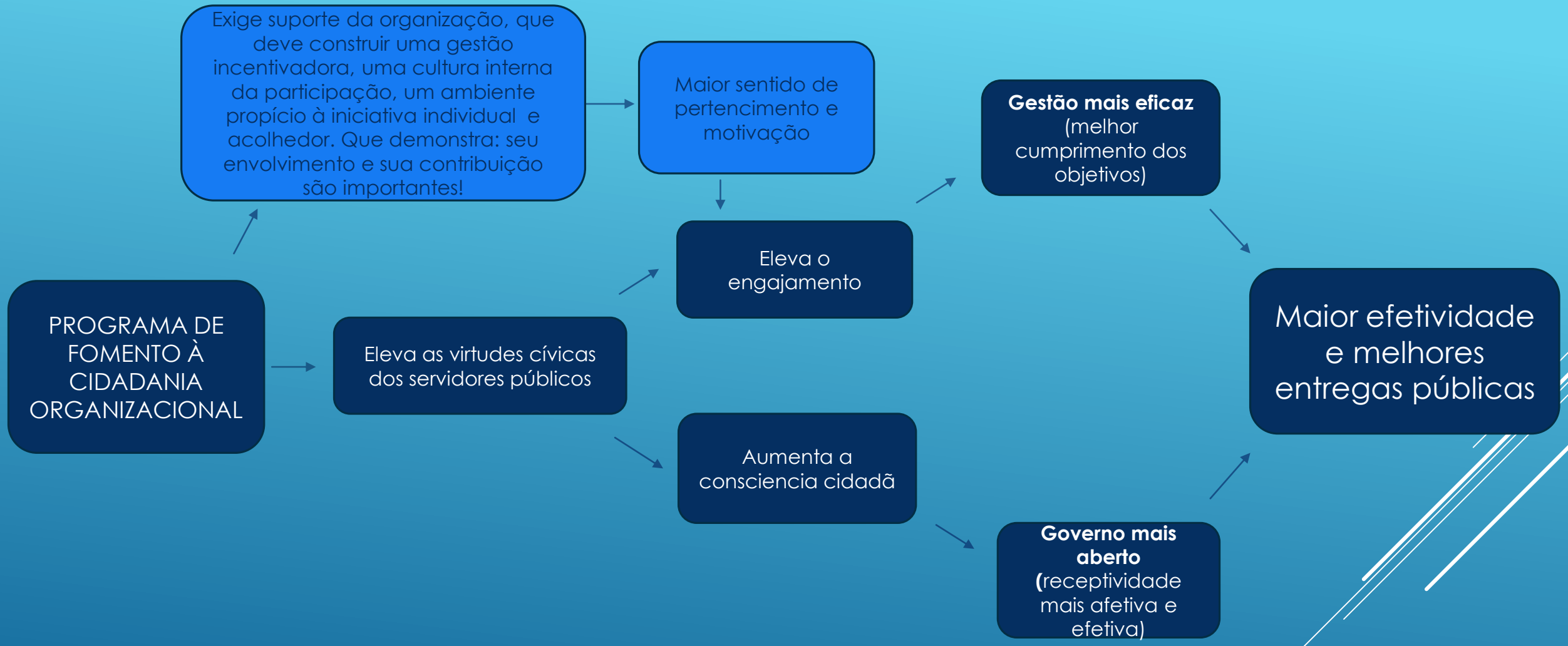
Autora: Nara Rodrigues Silva

Citações

Todo o esforço empreendido pelas organizações para tornar seus agentes mais participativos contribui para o seu próprio fortalecimento, uma vez que “uma entidade que depende apenas do comportamento prescrito em seus planos constitui um sistema muito frágil”. (Katz & Kahn, 1989, p. 374)

São três as categorias de condutas para atingir altos níveis de eficácia organizacional: a pessoa deve ingressar na organização e permanecer nela; desempenhar de forma confiável os papéis formais de trabalho; deve dedicar-se, de vez em quando, a uma atividade inovadora e cooperativa, não incluída no papel formal, mas que está a serviço dos objetivos organizacionais. (Katz e Kahn, 1989, p. 427)

Para se conquistar servidores mais ENGAJADOS é imprescindível ter um OLHAR PARA DENTRO, conhecer e atuar nos fatores que favoreçam sua participação e para um GOVERNO MAIS ABERTO é preciso se atentar como os servidores acolhem e encaram a aliança entre a sociedade e a instituição. Os governos não são abertos por si mesmos, simplesmente por existir regras formais que os obrigam, mas dependem do modo como as pessoas no interior das organizações são preparadas para receber, valorizar e agregar as contribuições advindas dos cidadãos.


Exige suporte da organização, que deve construir uma gestão incentivadora, uma cultura interna da participação, um ambiente propício à iniciativa individual e acolhedor. Que demonstra: seu envolvimento e sua contribuição são importantes!
Maior sentido de pertencimento e motivação
Gestão mais eficaz (melhor cumprimento dos objetivos)
Eleva o engajamento
PROGRAMA DE FOMENTO À CIDADANIA ORGANIZACIONAL
Eleva as virtudes cívicas dos servidores públicos
Maior efetividade e melhores entregas públicas
Aumenta a consciencia cidadã
Governo mais aberto (receptividade mais afetiva e efetiva)

- OBJETIVO: defender a importancia do desenvolvimento da cidadania organizacional com enfoque no estudo das virtudes cívicas, a ser trabalhado de forma estratégica e transversal (agentes públicos de todas las áreas de atuação), como uma forma de lograr um maior engajamento interno e ampliar a conscientização acerca dos beneficios do controle social exercido pela sociedade. Assim, se conquistará melhores níveis de eficacia e efetividade da gestão, inclusive no quesito "governo aberto".

Cidadania organizacional: mais frequentemente na administração privada, mas é perfeitamente aplicável na esfera pública (difere apenas no foco: lucro X efetividade pública).

Reforma da administração pública brasileira: importantes processos de modernização da governança, incorporando técnicas de gestão do setor privado às práticas dos órgãos governamentais.

Contribui para gerar as mudanças necessárias, a fim de adequar a burocracia pública, muitas vezes necessária, às crescentes demandas dos cidadãos, que esperam encontrar nas entregas públicas respostas adequadas às suas necessidades, sob as perspectivas de qualidade, eficiência, eficácia e relevância (Junior, 2010).

Conceitos como motivação, gestão da cultura e do clima, psicologia social, governança e cidadania organizacional são exemplos disso, "abrindo novas oportunidades no processo permanente de modernização, reforma e gestão da administração pública" (Neves et. al., 2017).

CONCEITO DE CIDADANIA EM GERAL:

O termo CIDADANIA vem sendo utilizado ao longo do tempo por seu conteúdo social, político e jurídico para explicar a condição do ser humano como titular de direitos e deveres, enquanto membro de uma sociedade. Andrade et.al. (2018).

Entretanto, as definições modernas de cidadania enfatizam que, para alguém ser considerado cidadão, o indivíduo precisa pertencer a um grupo, apresentar padrões de conduta adequados e contribuir para o bem-estar da comunidade ou de qualquer tipo de associação humana, de forma frequente e valiosa. (Smith, 2002).

CIDADANIA ORGANIZACIONAL:

Tarefas e labores que uma pessoa assume, além das obrigações e deveres formalmente contraídos.

Por iniciativa própria ou a partir de oportunidades. A iniciativa individual consiste em "envolver-se em comportamentos relacionados à tarefa em um nível além do que é minimamente necessário ou geralmente esperado (por exemplo, perseverar com entusiasmo e esforço adicionais; oferecer-se para assumir responsabilidades adicionais)" (Dekas et al. 2013).

Não resultam em recompensas diretas ou sanções pelo seu não cumprimento.

Derivam de uma virtude cívica desenvolvida (reconhecimento de ser parte de um todo).

Enquanto membros de uma sociedade exercemos uma cidadania em prol do interesse geral da comunidade, da nação. Os cidadãos organizacionais exercem a cidadania no âmbito da instituição a que pertenece e em prol da sua efetividade.

Embora a "troca" econômica ou as recompensas diretas não façam parte dos fundamentos da participação cívica organizacional (engajamento), sustenta-se que ao atuar além do que lhe é legalmente atribuído, gera-se tacitamente uma troca social, o que implica uma troca de ativos intangíveis no contexto socioemocional, como o reconhecimento e a estima (Blau, 1964).

Se estabelece uma relação de confiança e antecedentes positivos que permitem aos agentes públicos serem recompensados, natural e implicitamente, pelas organizações ao longo de sua carreira profissional, por meio de avaliações de desempenho, promoções ou reconhecimento. (Crant, 2000).

É UM EFEITO NATURAL

VIRTUDE CÍVICA

Uma das dimensões da cidadania organizacional e sua prática conduz ao reconhecimento de ser parte de un todo. Neste caso, o agente passa a formar parte do conjunto organizacional e pode caracterizar-se como “um cidadão da organização”.

Ademais, o indivíduo com virtude cívica desenvolve habilidades e hábitos que podem beneficiar a outras pessoa e à sociedade en geral.

E COMO ALCANÇARMOS UMA MAIOR VIRTUDE CÍVICA?

(que leve a um maior engajamento e a uma receptividade mais afetiva e efetiva da sociedade)

CRIAR UMA CULTURA DA PARTICIPAÇÃO

Capacitação;

Rodas de conversa e oficinas;

Campanhas de conscientização e divulgação de informações;

Criar e facilitar canais internos de participação e ampliar a abertura à escuta (como um portal exclusivo);

Conhecer os fatores antecedentes da prática de cidadania organizacional e atuar na melhoria da satisfação interna;

Conhecer e gestionar o clima e a cultura da organização;

Fomentar uma gestão e lideranças democráticas e inclusivas.

"não basta ter motivos para fazer, é preciso também se sentir capaz." (López-Domínguez, 2012).

Embora os fundamentos da cidadania organizacional não defendem uma troca direta ou uma relação baseada entre direitos e deveres, para sua prática; é fundamental conhecer os mecanismos pelos quais os indivíduos podem ser mais estimulados (motivados) a apresentar um melhor nível de engajamento.

Andrade *et al.* (2017, p. 243) tratam como relevante a avaliação interna no que se refere às dimensões de: satisfação com colegas de trabalho, satisfação com o salário, satisfação com o gestor, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com promoções, como possíveis fatores antecedentes, responsáveis pela prática de atos de cidadania organizacional.

E PORQUE UM PROGRAMA?

A aplicação de capacitações e treinamentos isolados, que são eficazes para a aquisição de competências, regras e atitudes, tornam-se insuficientes para atingir certos fins quando eles não estão inseridos em um mecanismo que demande um compromisso com a continuidade e que contenha a previsão de variadas ações interconectadas.

Além da capacitação, um programa de desenvolvimento, que engloba diversas iniciativas, é uma opção eficaz, uma vez que, de acordo com Milkovich e Bourdreau (2010), o desenvolvimento, como um processo de longo prazo, intervém positivamente nas capacidades dos colaboradores, bem como na sua motivação, tornando-os figuras valiosas para as organizações. Nesse caso, os autores esclarecem que o processo de desenvolvimento inclui treinamento, carreira e outras experiências.

AS OUVIDORIAS COMO PROTAGONISTAS DO DESENVOLVIMENTO DA CIDADANIA ORGANIZACIONAL:

(em parceria com outras Unidades, como de capacitação, gestão de pessoas, comunicação social.)

Além de sua função reativa de receber, mediar e responder às demandas internas e externas, as ouvidorias públicas, como unidades estratégicas e proativas, promovem a melhoria das políticas públicas a partir das contribuições da sociedade, e constituem-se em um espaço de inovação, sendo um importante instrumento de interação, mudança, governança, de promoção da transparência, do controle social e da cidadania, trabalhando ainda para o fortalecimento da democracia, da participação interna, da proteção dos direitos humanos, da inclusão e da efetividade pública.

Assim, as ouvidorias, como unidades vigilantes da ação cívica interna de qualidade, têm por missão sensibilizar e estimular o engajamento dos agentes públicos, juntamente com outras Unidades, e contribuir para uma melhor receptividade da sociedade.

Exemplo de temáticas para capacitação (eventos, cursos, oficinas de aprendizagem, por utilizando cursos virtuais já disponíveis, novas contratações e através de instrutores internos)

Participação e cidadania;

Cidadania organizacional: participação interna e os fundamentos das virtudes cívicas e humanas;

Atribuições das Ouvidorias e os resultados práticos do controle social;

Leis de acesso à informação;

Confidencialidade e classificação das informações;

Proteção dos dados pessoais;

Arte de encantar o cidadão;

Controle Social;

Democracia representativa x democracia participativa;

Transparência ativa e passiva;

Liderança democrática e inclusiva, e *feedback* responsável;

Diálogo e controle das emoções e conflitos;

Acolhimento afetivo dos cidadãos e tratamento efetivo das suas demandas;

Linguagem cidadã (simples);

Direitos das pessoa com deficiência;

Assédio moral e sexual;

Diversidade e inclusão;

Deveres dos servidores públicos e virtudes éticas;

Trabalho em equipe;

Motivação;

Clima, cultura organizacional, missão, visão e valores (cultura declarada);

Atribuições dos Tribunais de Contas municipais, estaduais e federal;

Estrutura organizativa do governo e funções do controle interno e secretarias de Estado;

Estrutura, atuação e projetos das instituições parceiras, ex.: Associação dos membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) e o Instituto Rui Barbosa (IRB).

VIRTUDES CÍVICAS NA PRÁTICA:

Um agente público, com grande virtude e consciência cidadã, preocupa-se com os interesses mais nobres da organização, além disso:

Emite sugestões de melhorias e críticas construtivas;

Propõe e/ou aplica cursos e eventos (instrutores internos);

Participa de comissões e grupos de trabalho;

Apoia os gestores no planejamento;

Acolhe de forma afetiva e efetiva as contribuições dos cidadãos;

Analisa e responde com apreço os pedidos de informação, fazendo as devidas fundamentações em caso de negativa;

Busca informar-se sobre atos governamentais e mensagens oficiais;

Se propõe a realizar as capacitações propostas e cursos avançados;

Atualiza-se sobre novas leis e regulamentos aplicáveis;

Colaborar com escritos científicos, relacionado à sua área;

Sugere alterações e atualizações em regulamentos internos, mesmo que não relacionados à sua unidade de trabalho;

Procura informações relevantes para o seu trabalho;

Transmite conhecimentos para seus colegas de trabalho, fortalecendo assim a gestão do conhecimento.

Com base nos ditames da cidadania organizacional, o primeiro passo para o engajamento é simples: basta delegar mais, abrir espaços à participação dos servidores (Lanzer, 2017). Além de incentivar capacitações e realizar campanhas de conscientização dos servidores e da liderança. Tudo isso irá favorecer a participação interna e a receptividade da sociedade.

VAMOS FALAR UM POUCO DE GOVERNO ABERTO?

Um governo não é aberto por si mesmo, simplesmente porque existem normas que o obrigam a sê-lo ou apenas pela pressão popular. Se no interior das organizações não houver servidores conscientes e preparados para acolher a cidadania, será muito prejudicada a construção da parceria sociedade-gestão pública. Ademais, para uma gestão ser de fato aberta não basta disponibilizar as informações nos portais ou fornecê-las mediante solicitação. Mais do que isso, um governo aberto preza pela participação da sociedade e cria mecanismos e formas de envolvê-la, priorizando sempre a boa receptividade, a utilização das suas contribuições e as devidas respostas às suas demandas.

GOVERNO ABERTO

- Disponibilização de dados públicos não classificados como sigilosos
  - Portais eletrônicos (transparência ativa)
  - Mediante solicitação (transparencia passiva)
- Colabora com a educação cidadã interna e da sociedade
- Recebe os cidadãos de maneira afetiva
- Utiliza efetivamente as contribuições dos cidadãos

Democracia representativa e participativa

Atualmente, não se trata de uma democracia estritamente direta, mas de "um novo modelo de fazer política, de participação e de compromisso cidadão, adequado ao século XXI", em que "aparece a participação, a colaboração, a cooperação, a co- inspiração, coprodução, cocriação... a comunidade, a nova democracia" (Ramírez-Alujas, 2011). Todos nós ou a maioria estamos conectados à internet, e isso favorece esse processo!

Nesse contexto, Garias (2019) descreve que vivemos atualmente "um cenário complexo em que as estruturas tradicionais da democracia representativa coexistem com manifestações emergentes de uma nova cultura participativa, com cidadãos empoderados", defendendo que a democracia representativa continua a ser o pilar fundamental do nosso sistema, mas deve ser aperfeiçoado para fortalecer as relações entre representantes e representados, buscando alcançar maior legitimidade e eficiência. Para a autora, é preciso reinventar a relação entre instituições públicas e cidadãos, e ela recomenda que isso seja feito adaptando esses modelos à filosofia do governo aberto.

Assim, como afirma Echeverria (2008), "uma sociedade política democrática se baseia em dois pilares: suas instituições e seus cidadãos".

Grata pela oportunidade e atenção!

Nara Rodrigues

rodriguesnarar@gmail.com

62 99854-9429

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Andrade, T., Costa, V. F., Estivalete, V. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho.

Andrade, T., Estivalete, V. F. B., Costa, V. F., Faller, L. P., & Costa, G. L. A. (2018). *Interações entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional*.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley

Crant JM (2000) Proactive behavior in organizations. Journal of Management 26(3): 435–462

Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). *Organizational citizenship behavior, version 2.0: a review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond*.

Echeverria, J. P. (2008). Capítulo 10: "El ideal de la Democracia Republicana" del libro: Arteta, A. (2008). El Saber del ciudadano: las nociones capitales de la democracia.

Garias, S. C. (2019). *Democracia y gobierno abierto: una nueva cultura administrativa*.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1989). *Psicología Social de las Organizaciones*. 2ª ed.

Junior, Uzias (2010). *A influência da responsabilidade social empresarial no setor público*.

Lanzer, Fernando (2017) Clima e Cultura Organizacional: Entender, Manter e Mudar.

López-Domínguez, M. (2012). *Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.*

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2010.

Neves, G., Guimarães, A., Junior, A. (2017). *As bases para um novo modelo de administração pública orientada para resultados: evolução dos paradigmas, novos princípios e dimensões operacionais de funcionamento*.

Ramírez-Alujas, A. (2011). *Open Government y Gobernanza Colaborativa: El (inevitable) camino hacia un nuevo paradigma de Gobierno y Gestión Pública. Estado del arte, desafíos y propuestas.*

SMITH, R. Modern citizenship. In: ISIN, F. E.; TURNER, B. (Eds.) Handbook of Citizenship, London: Sage, 2002.