



Cidadania organizacional e o trabalho nas ONGs: possibilidades de trabalho em Moçambique

*Ciudadanía organizacional
y trabajo en ONGs:
oportunidades de empleo
en Mozambique*

*ciudadanía organizativa
y trabajo en ong:
posibilidades de trabajo
en mozambique*

Grécia da Nina Eugénio¹

¹ Professora da Universidade Católica de Moçambique, mestre em MBA, doutoranda em Comunicação Organizacional. E-mail: greciadanina@gmail.com

Revista UNINTER de comunicação

Resumo

O conceito de cidadania organizacional está associado às ações envolvendo, especialmente, as relações das organizações com a sociedade em que estão inseridas. Assim, em um ambiente de valorização da cidadania, toda organização deve implementar actividades e observar o próprio desempenho a partir de valores éticos, garantindo condições para desenvolver os indivíduos quanto as responsabilidades cidadãs, mas sempre relacionadas com qualificação profissional e inovações que tenham foco social. Nesse texto avalia-se como os princípios da cidadania organizacional podem ser trabalhados no cotidiano de trabalho de uma Organização Não Governamental com atuação na cidade de Nampula, no norte de Moçambique. Para tanto foi realizada uma pesquisa bibliográfica e propõe-se um modelo de aplicação de cidadania organizacional no terceiro setor. Cidadania Organizacional é entendida aqui como o comportamento da organização e seus públicos quanto a actividades guiadas por princípios que buscam assegurar para os seus públicos o exercício de direitos, legitimando práticas éticas e sociais que estejam institucionalizadas na sua atuação. Reflete-se sobre os pensamentos de Patrícia Ashley, Archie Carrol, Rosa Maria Fischer, Francisco Melo Neto, André Xavier, Tais de Andrade, Dennis Organ, Janet Near, T. S. Bateman, entre outros que trabalham com o conceito de cidadania organizacional. Também se debate a questão da cidadania como um todo (Cortina, Covre, entre outros), aproximando-a do pensamento de comunicação comunitária de Cicilia Peruzzo e estabelecendo um nexo onde se expõe a necessidade de uma ONG atuar de forma cidadã, mas, ao mesmo tempo, avaliando os desafios que envolvem o desenvolvimento de ações cidadãs com um nível de compreensão por parte dos colaboradores das organizações.

Palavras-chave: cidadania organizacional; ONG; cidadania; responsabilidade social.

Abstract

The concept of organizational citizenship is associated with actions that involve, particularly, the relationships of organizations with the society in which they are embedded. Therefore, in an environment that values citizenship, every organization must implement activities and observe its own performance based on ethical values, ensuring conditions for developing individuals in terms of citizen responsibilities, but always related to professional qualification and innovations with a social focus. This text evaluates how the principles of organizational citizenship can be implemented in the daily operations of a Non-Governmental Organization operating in the city of Nampula, in northern Mozambique. To achieve this, bibliographic research was conducted, and a model for the application of organizational citizenship in the third sector was proposed. Organizational Citizenship is understood here as the behavior of the organization and its stakeholders regarding activities guided by principles that seek to ensure the exercise of rights for their stakeholders, legitimizing ethical and social practices that are institutionalized in their performance. The paper reflects on the ideas of Patrícia Ashley, Archie Carrol, Rosa Maria Fischer, Francisco Melo Neto, André Xavier, Tais de Andrade, Dennis Organ, Janet Near, T. S. Bateman, among others who work with the concept of organizational citizenship. The issue of citizenship as a whole is also discussed (Cortina, Covre, among others), aligning it with Cicilia Peruzzo's perspective on community communication and establishing a connection where the need for an NGO to act as a responsible citizen is highlighted. However, at the same time, the challenges involved in developing citizen actions with a level of understanding on the part of the organizations' employees are evaluated.

Keywords: organizational citizenship; NGO; citizenship; social responsibility.

Resumen

El concepto de ciudadanía organizacional está asociado con las acciones que involucran, especialmente, las relaciones de las organizaciones con la sociedad en la que están insertas. Así, en un entorno que valora la ciudadanía, toda organización debe implementar actividades y observar su propio desempeño a partir de valores éticos, garantizando condiciones para desarrollar en los individuos tanto las responsabilidades ciudadanas como la cualificación profesional, y las innovaciones que tengan un enfoque social. En este texto se evalúa cómo los principios de la ciudadanía organizacional pueden ser trabajados en el día a día laboral de una Organización No Gubernamental con actuación en la ciudad de Nampula, en el norte de Mozambique. Para ello, se realizó una investigación bibliográfica y se propone un modelo de aplicación de la ciudadanía organizacional en el tercer sector. La Ciudadanía Organizacional se entiende aquí como el comportamiento de la organización y sus públicos en relación con actividades guiadas por principios que buscan asegurar para sus públicos el ejercicio de derechos, legitimando prácticas éticas y sociales que estén institucionalizadas en su actuación. Se reflexiona sobre las ideas de Patrícia Ashley, Archie Carrol, Rosa Maria Fischer, Francisco Melo Neto, André Xavier, Tais de Andrade, Dennis Organ, Janet Near, T. S. Bateman, entre otros, que trabajan con el concepto de ciudadanía organizacional. También se debate la cuestión de la ciudadanía en su conjunto (Cortina, Covre, entre otros), acercándola al pensamiento de la comunicación comunitaria de Cicilia Peruzzo y estableciendo un vínculo donde se expone la necesidad de que una ONG actúe de manera ciudadana, pero al mismo tiempo evaluando los desafíos que involucran el desarrollo de acciones ciudadanas con un nivel de comprensión por parte de los colaboradores de las organizaciones.

Palabras clave: ciudadanía organizacional; ONG; ciudadanía; responsabilidad social.

1 Introdução

Cidadania Organizacional é um conceito relativamente novo e ainda pouco utilizado no universo das pesquisas em Comunicação, os primeiros estudos nesse campo estão vinculados a Chester Barnard (1938) e, na sequência a Katz, em 1964². O raciocínio surge a partir de estudos administrativos, no âmbito dos recursos humanos, apontando que uma pessoa com consciência cidadã é mais produtiva que as demais (Coyle-Shapiro; Kessler; Purcell, 2004). Em outras palavras, quem tem vontade de cooperar vai mais além daquilo que lhe é solicitado formalmente, é um colaborador diferenciado.

No mundo das organizações, encontram-se grupos de pessoas que trabalham de maneira interdependente para o alcance dos objetivos da organização e, também, os mais gerais ou comuns. A interação entre os membros da organização é fundamental para um bom relacionamento interno assim como externo.

O comportamento em termos de cidadania organizacional é entendido como o conjunto de comportamentos, ações positivas e construtivas que são desenvolvidas pelos colaboradores. Esses comportamentos, no entanto, não fazem parte da descrição formal das funções que são atribuídas pela organização aos seus funcionários/empregados. São ações desenvolvidas por vontade dos colaboradores, apoiando seus colegas,

² Ver em Coyle-Shapiro, Kessler e Purcell (2004).

o que, por sua vez, acaba beneficiando a organização de uma maneira geral, tanto no âmbito interno como externo.

Os colaboradores com o comportamento de cidadania organizacional transmitem energia positiva aos demais, falam bem da organização, sentem-se parte integrante da organização. Acredita-se que este comportamento é formado por vários factores e ambientes criados dentro da instituição. A comunicação interna ganha seu realce como um dos elementos que também colabora na geração e manutenção desses comportamentos.

As organizações, nos dias de hoje, mostram-se mais dedicadas em alcançar objectivos financeiros do que os não financeiros e, por vezes, reduzem a importância dos objectivos não financeiros não se apercebendo que estes, com dedicação e empenho, podem levar ao sucesso financeiro. Ao mesmo tempo, há uma negação quanto as necessidades da sociedade e o papel que as organizações possuem no sentido de diminuir as dificuldades da chamada sociedade civil.

Sociedade civil deve ser entendida como um espaço humano onde, segundo Norberto Bobbio, “surgem e se desenvolvem os conflitos económicos, sociais, ideológicos, religiosos, que as instituições estatais têm o dever de resolver ou através de mediação ou através de repressão” (Bobbio *et al.*, 1995, p. 36). É possível dizer que a ideia de cidadania ganha visibilidade social e política, à medida que se consolida o entendimento de sociedade civil.

O conceito de cidadania que é trabalhado aqui compreende que “ser cidadão é ter a garantia de todos os direitos civis, políticos e sociais que asseguram a possibilidade de uma vida plena” (Rezende Filho; Câmara Neto, 2001). Portanto, cidadania deve ser entendida como um processo de organização, participação e intervenção social de indivíduos ou de grupos sociais, como as organizações empresariais e ONGs.

A colaboração motivada e eficaz dos membros de uma organização, no desempenho das suas actividades, permite gerar um comportamento cidadão. Dessa forma, verifica-se um envolvimento em actividades de interesse da organização, sem que haja uma convocação para tal. Portanto, a cidadania organizacional pode levar a novos padrões de eficiência, produtividade e lucratividade, mas, principalmente, pode contribuir para aumentar as relações das organizações com a sociedade civil, o que contribui para que essa mesma sociedade civil reconheça a organização como constituinte dessa sociedade e, portanto, uma coprodutora de todas as ações.

O comportamento da cidadania organizacional não é uma condição que a organização obriga ou exige aos seus colaboradores. Além de fazerem seu trabalho normalmente, eles realizam ações que nem fazem parte das suas actividades contractuais. A organização pode desenvolver mecanismos para despertar, estimular e incentivar o comportamento de cidadania.

Neste texto, destaca-se que o conceito cidadania organizacional precisa ser mais

bem trabalhado no âmbito das organizações não governamentais (ONGs). Isso porque é nesse âmbito que os colaboradores devem ter comportamentos cidadãos acima da média, uma vez que a natureza das ONGs pressupõe um cotidiano de atividades cidadãs, além de uma expectativa social que vê os trabalhadores dessas organizações, invariavelmente, como cidadãos exemplares. Torna-se necessário, pois, o estabelecimento de políticas e atividades para desenvolver ainda mais a cidadania organizacional no âmbito das ONGs.

2 Materiais e Métodos

Este trabalho é de base teórico-conceitual, a partir de pesquisas bibliográficas e de análise do material de divulgação na internet da Organização Visão Mundial (World Vision International), especialmente o trabalho realizado em Nampula, Moçambique. A partir de leituras e observações se verifica o potencial de trabalho na perspectiva de um melhor entendimento sobre a aplicação do conceito cidadania organizacional no cotidiano das ONGs.

As pesquisas sobre o comportamento dos colaboradores de empresas renderam vários estudos, os primeiros deles, ainda no século XX, chegaram a compor uma expressão “síndrome do bom soldado” (Organ, 1988). Em 1938, Chester Barnard publica um trabalho sobre a cooperação nos ambientes de trabalho. Ele acredita que existe uma disposição dos trabalhadores para

realizar esforços cooperativos e que isso é essencial para a existência, sobrevivência e efetividade da organização. O estudioso argumentava que todo tipo de organização é formado por ações envolvendo criatividade e liderança (Barnard, 1938).

Embora nessa época o conceito de cidadania estivesse muito mais ligado à ideia de o desejo do funcionário da empresa colaborar, cooperar para além daquilo que era formalmente contratado, já havia uma concepção de cidadania. Sim, pois se o empregado tinha ou era despertado para ações sociais que não eram requisitos indispensáveis para o desempenho das suas funções, ele estaria agindo de forma cidadã e conectado com necessidades da sociedade civil.

Contemporaneamente tem surgido a ideia de que algumas empresas têm enfrentado problemas com relação “a falta de entrega” dos funcionários ao trabalho, absentismos, falta de coordenação entre eles e uma falta de iniciativa generalizada por parte dos empregados. Esta situação contribui para resultados não desejados pelas organizações. Uma das coisas que as organizações principalmente as não governamentais adoptaram para não prejudicar os seus interesses, é o trabalho em função das metas definidas, ainda assim, alguns funcionários trabalham como se estivessem apenas a cumprir essas metas.

No chamado mundo corporativo, as organizações constroem altas expectativas em relação aos seus colaboradores. Elas esperam que este seja um inovador, criativo, dinâmico, e que encare a organização

como se fosse o fundador. Em organizações não-governamentais, tem-se trabalhado na base das metas e espera-se uma dedicação do colaborador no seu cumprimento. A expectativa é, também, que o colaborador tenha iniciativa, desempenho, resultados, bom relacionamento e criatividade, entretanto, estas organizações precisam desenvolver políticas específicas para ter colaboradores qualificados e comprometidos com o trabalho e, assim, responder as suas necessidades.

A maior parte das organizações não-governamentais, trabalha com as comunidades no sentido de ajudar a vencer as dificuldades, buscar o bem-estar das crianças, defender os direitos das crianças e adolescentes, enfim, proteger a população em situação de vulnerabilidade. Este tipo de atividade requer que os colaboradores estejam comprometidos com o trabalho e o façam com muito amor e dedicação, compreendendo a importância social envolvida.

Grandes empresas como a Pepsi, Basf³, entre outras, tem investido para construir entre os seus funcionários a consciência de que é preciso investir na qualidade de vida das comunidades. Especialmente aquelas com as quais as organizações mantêm um maior relacionamento, seja de consumo (público-alvo), seja de responsabilidade social.

Aqui na PepsiCo nós incentivamos a participação ativa dos nossos funcionários nas

ações de responsabilidade social. Nosso time entra em campo, arregança as mangas e trabalha nas atividades sociais, se engajando com a comunidade e contribuindo com o seu carinho, esforço e atitude para o sucesso dos projetos (Cidadania Corporativa, c2022, n. p.).

Lógico que esse “incentivo” da Pepsi é a criação de projetos e uma política de engajamentos dos colaboradores da organização. Ainda que isso não seja um gesto somente humanitário (em vários países, empresas são obrigadas a produzir um balanço social todos os anos), é relevante que empresas privadas com fins lucrativos e líderes de mercado estejam sintonizadas com a importância do trabalho cidadão.

Se, no segmento focado nos lucros, fala-se em “investimentos sociais privados”, no âmbito das organizações não governamentais (ONGs) as ideias de cidadania organizacional ainda têm pouca aplicação prática e quase nenhuma pesquisa. Ainda persiste a ideia de que as ONGs já realizam trabalhos sociais e, por isso, não necessitam investir na formação de atividades cidadãs. Esquecem, no entanto, que a sociedade espera das ONGs muito mais iniciativas e propostas avançadas de trabalhos na linha da cidadania organizacional.

Neste texto, apresenta-se a observação realizada em Nampula, cidade ao norte de Moçambique, onde há um trabalho da ONG Visão Mundial. Assim, a partir de uma análise das ações dessa organização, verifica-

³ Disponível em: <https://www.basf.com/br/pt/who-we-are/sustainability/we-value-people-and-treat-them-with-respect/societal-commitment/edital.html> e <https://www.pepsico.com.br/sustentabilidade/cidadania-corporativa>. Acesso em: 5 maio 2022.

-se se ela está sintonizada com a ideia de trabalho cidadão e se existe uma política perceptível para preparar os seus colaboradores no sentido de que eles exerçam atividades de cidadania, compreendendo que elas são características fundamentais para quem está trabalhando no âmbito do chamado terceiro setor.

A visão mundial é uma organização não governamental que trabalha com a chamada camada vulnerável da população. A simpatia, a entrega, o envolvimento, o amor ao próximo, fazem parte do trabalho do dia a dia, para ter essas habilidades, é necessário desenvolver um comportamento interactivo, de ajuda aos colegas e com iniciativas cidadãs. Na apresentação “sobre nós” no site oficial da organização em Moçambique (ela tem ações em nível mundial), lê-se:

Nossas equipes de profissionais dedicados ao desenvolvimento trabalham em Moçambique desde 1983 para construir um mundo melhor para as crianças, suas famílias e suas comunidades. Fazemos parceria com pais, organizações com ideias semelhantes, líderes religiosos e o governo para abordar as causas subjacentes da pobreza e da injustiça, a fim de construir um mundo melhor para todas as crianças em Moçambique (Visão Mundial, c2022, n. p.).

O texto mostra que a ONG tem uma atitude mais assistencialista, embora assumida que trabalhe com ferramentas críticas para abordar os principais fatores

de vulnerabilidade. No site <https://www.wvi.org/mozambique#> não se percebem ações que contribuam diretamente com o empoderamento das populações assistidas, quer dizer, não há uma ênfase nesse aspecto. Necessário, no entanto, entender que o trabalho é, na sua maioria, voltado para populações com alto grau de vulnerabilidade, tanto em relação à fome, quanto nos aspectos psicológicos.

A organização é orientada por princípios cristãos, “*hope, joy and justice for all children*” é o lema principal grafado no alto da *home page*. Essa frase “esperança, alegria e justiça para todas as crianças” demonstra que a Visão Mundial tem foco nas crianças, principalmente as desassistidas.

Movendo-se juntos como uma parceria inclusiva, criamos um espaço seguro para que todos os funcionários possam contribuir, com responsabilidade mútua e dependência conjunta de Deus. Garantimos que as vozes e experiências daqueles que estão sub-representados ou marginalizados sejam incluídas em todos os níveis de nossa organização (Visão Mundial, c2022, n. p.).

Ainda que a mensagem acima seja mais religiosa que cidadã, percebe-se nos documentos que a ONG disponibiliza no seu sítio oficial na internet em Moçambique, que ela conta com a contribuição dos funcionários. Pode-se entender que a ideia da cidadania organizacional está implícita, ainda que de forma não aprofundada. A organização quer que os seus funcionários compreen-

dam os trabalhos que fazem como inclusão social, dando voz aos sub-representados.

Nesse contexto, fica urgente o trabalho de compreensão do conceito de cidadania. Se usarmos como parâmetro as sociedades ocidentais (nosso universo judaico-cristão pouco estudou ou estuda a história oriental), nos últimos três séculos predominou os ideais de liberdade, participação e igualdade. Essa predominância está longe de significar conquista, o que reforça a necessidade de atividades como a das ONGs, ao mesmo tempo mostra o quanto as organizações precisam trabalhar para compreender amplamente o lugar da cidadania no contexto das atividades desenvolvidas.

O terceiro setor precisa raciocinar e se preparar para trabalhar uma nova noção de cidadania. Essa nova noção deve transcender a dicotômica relação Estado-indivíduo para privilegiar o contato com a sociedade civil, que, afinal, é o grande foco das entidades que estão buscando gerar uma democracia que se ocupe ainda mais com as urgências das classes subalternizadas e, em geral, esquecidas. No âmbito empresarial, há bastante tempo se discutem as doutrinas da responsabilidade social da empresa. Segundo Duarte e Dias (1986), esse pensamento surge como tema de pesquisa e debates nas universidades e no mundo empresarial a partir do trabalho de Howard Bowen, no final da década de 1950.

Fundamentalmente, o tema foi apresentado com base nos seguintes pressupostos: o alcance da responsabilidade da empresa não se limita ao círculo dos acionistas; a

natureza das responsabilidades da empresa é definida no âmbito das prescrições legais e também no das obrigações morais ditadas pela ética; as empresas devem adequar suas responsabilidades às demandas sociais, num dado contexto socioeconômico (Duarte; Dias, 1986).

As empresas são pensadas como pessoas jurídicas que buscam ter um funcionamento levando em conta os atributos de cidadania. Isso significa a consciência de agir tendo em conta a existência de direitos específicos e obrigações correspondentes. As empresas buscam agir, como todo bom cidadão, interessando-se por problemas comunitários e, principalmente, contribuindo para a sua solução. Esse raciocínio é muito próximo daquele praticado pelas empresas que estão implementando a cidadania organizacional e que tem observado, pelo menos, quatro atitudes básicas que podem ser resumidas conforme os pontos a seguir.

- Disponibilidade para ir além da técnica que a empresa domina para, também, produzir benefícios sociais ao oferecer o conhecimento dos profissionais capacitados pela empresa para a sociedade.
- Fazer e propor trabalhos mais operacionais incentivando a solidariedade onde os funcionários estão sempre prontos a ajudar a realizar tarefas que costumam ser evitadas.
- Os funcionários devem compartilhar o conhecimento adquirido com os colegas.
- Todos os colaboradores devem ser orientados a serem receptivos tanto quanto

a projetos e novas técnicas como novos colegas.

Todas essas atitudes das organizações fazem com que elas se tornem agentes de transformação do ambiente social. Mas só ocorre quando há desejo e ações no sentido de uma verdadeira inserção social sem que os resultados financeiros e econômicos sejam a única preocupação. Dentro das ONGs, o conceito de cidadania organizacional pode e deve ter uma dimensão ainda maior. O motivo é justamente o fato de que essas organizações são caracterizadas por ações de solidariedade no campo das políticas públicas (chegando até a substituir o Estado). Além disso, o terceiro setor se consolida através do legítimo exercício de pressões políticas em proveito de populações excluídas das condições da cidadania.

Resultados

Os trabalhos das pesquisadoras brasileiras Cicilia Peruzzo e Margarida Kunsh na área de Relações Públicas são reconhecidos como bibliografia fundamental em Comunicação Comunitária e Comunicação organizacional. Ao relacionar os trabalhos das duas com comunicação e cidadania, pode-se verificar a importância de as ONGs trabalharem com o conceito de cidadania organizacional. Mais do que isso, percebe-se que ainda há muita lentidão por parte das ONGs se comparada a postura com empresas de grande porte.

Além da Basf e da Pepsi, já citadas anteriormente, outras organizações das áreas educacional, de serviços e comércio, só para citar algumas, têm adotado o Comportamento de Cidadania Organizacional como prática. Essa prática não atende apenas as demandas de mercado, estudos e observações apontam uma realidade nas organizações que tem investido para formar colaboradores cidadãos, especialmente para despertar atitudes como disponibilidade, ampliação de conhecimentos técnico profissionais, consciência da gentileza como prática cotidiana, entre outros.

Como já se viu, embora as atitudes de cidadania corporativa ou organizacional já tenham estudos desde as primeiras décadas do século XX, é no início do século XXI que a postura cidadã ganha destaque. Um dos aspectos que explicam essa ampliação é o facto de que grande parte das empresas passou a se preocupar com a divulgação da missão, visão, objetivos e princípios éticos, que se conectam com a ideia de responsabilidade social. Ser uma empresa que investe e contribui para que seus funcionários hajam de maneira cidadã é quase que uma condição para ampliar mercados e ter fortalecidos os vínculos com as comunidades de uma maneira geral.

Para haver desenvolvimento, é necessário que haja alteração do capital Humano e do Capital Social. [...] combater a pobreza e exclusão social não é transformar pessoas e comunidades em beneficiárias passivas e

permanentes de programas assistências, mas, significa, isto sim, fortalecer as capacidades de pessoas e comunidades de satisfazer as necessidades, resolver problemas e melhorar a sua qualidade de vida (Kunsch, 2007, p. 47).

Kunsch expõe com clareza um comportamento empresarial que virou condição para satisfazer as necessidades de responsabilidade social e responder as novas demandas contemporâneas no que se refere aos relacionamentos das organizações e seus públicos. Questão é em que níveis essas questões estão sendo avaliadas no terceiro setor, em especial junto as ONGs que tem ações diretamente relacionadas com aspectos sociais e de exercício de cidadania.

É Cicilia Peruzzo que sublinha isso quando expõe:

[...] os estudos sobre a comunicação, no âmbito do terceiro setor, tendem a frisar o seu lado institucional – seja para mostrar sua importância, “ensinar” como fazê-la ou para constatar que existem debilidades na gestão da comunicação, por não se praticá-la de modo profissional – como se fosse o único viés existente, nos mesmos moldes da comunicação empresarial tradicional (Peruzzo, 2013, p. 98-99).

A pesquisadora aponta que existe uma multiplicidade de formas de comunicação no âmbito do terceiro setor, como de resto em todos os demais. Ela alerta para o fato de que os modelos aplicados nas organiza-

ções que objetivam o lucro não podem ser transpostos acriticamente para o universo das ONGs.

Percebe-se, na revisão da literatura sobre as definições de cidadania organizacional que ainda há necessidade de uma maior clareza conceitual e de consenso. Pode-se dizer que a definição mais utilizada nas organizações contemporaneamente é a de Bateman e Organ (1988)⁴. No entanto, a principal crítica a essa ideia é a de que os comportamentos de cidadania organizacional não podem ser pensados apenas como actos voluntários que estariam acima do contrato de trabalho, sem remuneração específica.

As noções de cidadania trabalhadas no nível dos estudos sobre os impactos de tais noções nas empresas estão fixados na ideia de cidadania que predominava nos anos 1970. Hoje, essas noções já foram ampliadas e ultrapassam a ideia de que cidadania é apenas a observação dos direitos e deveres dos indivíduos. Se, no universo empresarial, o debate sobre o papel da cidadania organizacional tem avançado e já é grande, trazendo a discussão aspectos como as necessidades de mudanças sociais, econômicas e políticas, no terceiro setor há a necessidade de maior espaço para essas discussões. As empresas raciocinam no âmbito da proatividade organizacional, enquanto as ONGs não avançam, pois ainda dão pouca importância ao assunto, menos

⁴ O comportamento que dá expressão à cidadania organizacional consiste na contribuição informal que os participantes podem decidir em dar ou rejeitar, sem considerar as sanções ou objetivos formais.

ainda quando se relaciona esse aspecto com as práticas comunicativas.

Considerações finais

Ao analisar-se o conceito cidadania corporativa e relacioná-lo com o cotidiano das ONGs, o aspecto que mais chama a atenção é que os procedimentos empresariais implementados até aqui não podem ser transpostos acriticamente para o terceiro setor. Isso impacta porque a comunicação nesse âmbito precisa ter características comunitárias e muito próxima das agendas dos movimentos sociais, muito diferente das lógicas do chamado mercado.

O que se observa a olho nu é que organizações como a Visão Mundial de Nampula, Moçambique, ainda operam sem levar em conta o potencial das atividades envolvendo o conceito de cidadania organizacional. O paradoxo é que as ONGs, por sua natureza mais humanitária, poderiam ser protagonistas na implantação do conceito no mundo organizacional e na sociedade como um todo. A área de comunicação nas organizações desempenha um papel bastante importante na aproximação da organização com as comunidades. O objectivo essencial da Comunicação organizacional é o de tornar a organização mais eficiente através da implantação de uma comunicação mutuamente benéfica entre a organização e todos os seus stakeholders.

Os comunicadores são, por excelência, os que mediam as relações das organiza-

ções nas quais trabalham com a sociedade de uma maneira geral. Imagina-se que, por esse motivo, e pelo fato de que são profissionais da comunicação, que são eles que devem protagonizar a discussão sobre implementar a cidadania organizacional no cotidiano de ações das ONGs, fazendo com que os colaboradores das entidades tenham comportamento cidadão não só enquanto trabalhadores de uma ONG, mas, especialmente, como habitantes de uma Nação, conscientes de que realizam atividades que visam a conquista de um mundo melhor.

Em busca dessas melhorias, cada vez mais, as ONGs têm estruturado seus projetos levando em conta o conceito de sustentabilidade. Ao mesmo tempo as organizações se articulam para construir alternativas ao desenvolvimento puramente material. Desta forma, organizações sociais podem desenvolver mais ações voltadas à educação alternativa, muitas delas com foco em empreendedorismo, exercício da cidadania e geração de renda, entre outras, sempre visando interromper o ciclo de miséria.

Ampliar e democratizar o exercício da cidadania é favorecer o desenvolvimento comunitário e dos indivíduos de forma integral. As manifestações comunicacionais das entidades (destaque para as ONGs) devem orientar-se a partir de pautas e atividades que possam mobilizar e efetivar mudanças reais na vida de pessoas. Como lembrou Cicilia Peruzzo,

A cidadania pode ser mais bem compreendida se tomada na perspectiva da dupla intersecção entre os direitos civis e os direitos cívicos. Enquanto os primeiros dizem respeito diretamente às conquistas que melhoram o status de cidadania, os direitos cívicos remetem a um sentido universalizante dos direitos da pessoa, de um povo e da própria espécie humana (Peruzzo, 2021, p. 288).

Na mesma linha do pensamento da professora Cicilia, esse texto quer mostrar a necessidade de ampliar o debate sobre cidadania e cidadania organizacional no âmbito do terceiro setor. Chamar a atenção para o papel da área de comunicação nesse contexto, usando sua expertise para fazer avançar o trabalho de garantir e ampliar o pensamento cidadão nesse momento em que crescem comportamentos de intolerância em quase todo o mundo. Deve ficar bem claro, portanto, que não se trata, simplesmente, de uma crítica ao trabalho das ONGs. Trata-se de um apelo para que as organizações estejam mais bem sintonizadas com as novas necessidades da cidadania e acompanhando as demandas contemporâneas, dialogando com todos os setores da sociedade, inclusive o empresarial.

REFERÊNCIAS

- BARNARD, C. I. **The functions of the Executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 26, n. 4, p. 587-595, 1983.
- BOBBIO *et al.* **Dicionário de política**. Brasília: Editora UnB, 1995.
- CIDADANIA Corporativa. Pepsico Brasil, [s. l.], c2022. Disponível em: <https://www.pepsico.com.br/sustentabilidade/cidadania-corporativa>. Acesso em: 10 jun. 2022.
- COYLE-SHAPIRO, Jaqueline; KESSLER, Ian; PURCELL, John. Explorando o comportamento da cidadania organizacionalmente direcionada: Reciprocidade ou ‘É meu Trabalho’? **Journal of Management Studies**, Wiley Blackwell, v. 41, n. 1, p. 85-106, jan. 2004. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/bla/jomstd/v41y2004i1p85-106.html>. Acesso em: 5 maio 2022.
- DALLARI, Dalmo. Ética e cidadania. In: QUEIROZ J. J. (org.). **Ética no mundo de hoje**. São Paulo: Edição Paulinas, 1985. p. 20-25.
- DUARTE, Gleuso D.; DIAS, José Maria M. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. São Paulo: LTC, 1986.
- KATZ, D. The motivational basis of organizational behavior. **Behavioral Science**, [s. l.], v. 9, p. 131-133, 1994.
- MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. 2009. 203 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil, 2009.
- MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. Construção, desenvolvimento e validação da escala de

- intenções comportamentais de compromisso organizacional (EICCO). **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 9, n. 1, p. 119-127, 2010.
- ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior**: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Fundamentos teóricos das Relações Públicas e da Comunicação organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa. **Famecos**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 89-107, jan./abr. 2013.
- PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Cidadania nas organizações empresariais: provocando reflexões sobre respeito à diversidade. **Intercom - RBCC**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 275-290, maio/ago. 2021.
- PINSKY, Carla; PINSKY, Jaime. **História da cidadania**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2005.
- REGO, A. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 42, p. 50-63, 2002a.
- REGO, A. Climas de justiça nas organizações - sua relação com os comportamentos de cidadania. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 35-60, 2002b.
- REZENDE FILHO, Cyro de Barros; CÂMARA NETO, Isnard de Albuquerque. Evolução do conceito de cidadania. **Revista Ciências Humanas**, Taubaté, v. 7, n. 2, 2001.
- SIQUEIRA, M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, 1995.
- SIQUEIRA, M. M.; GOMIDE, S., Jr.; OLIVEIRA, Á. F. **Cidadania, justiça e cultura nas organizações**: estudos psicossociais. São Bernardo do Campo: UMESP, 2001.
- VISÃO MUNDIAL. Mozambique. **World Vision International Homepage**, [s. l.], c2022. Disponível em: <https://www.wvi.org/mozambique#>. Acesso em: 5 maio 2022.

