

**CIDADANIA ORGANIZACIONAL, SUPORTE E BEM-ESTAR NO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

***ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP, SUPPORT AND WELL-BEING AT WORK IN PUBLIC ORGANIZATIONS***

***CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL, SOPORTE Y BIENESTAR EN EL TRABAJO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS***

**Jandir Pauli**

Doutorado em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Professor na Faculdade Meridional (IMED)

Endereço: IMED, R. Senador Pinheiro, n. 304, Cruzeiro, CEP: 99070-220. Passo Fundo, RS, Brasil

Telefone: (54) 3045-6100

E-mail: [jandir.pauli@imed.edu.br](mailto:jandir.pauli@imed.edu.br)

**Priscila Sardi Cerutti**

Mestranda em Administração pela Faculdade Meridional (IMED)

Endereço: IMED, R. Senador Pinheiro, n. 304, Cruzeiro, CEP: 99070-220. Passo Fundo, RS, Brasil

Telefone: (54) 3045-6100

E-mail: [priscilacerutti@yahoo.com.br](mailto:priscilacerutti@yahoo.com.br)

**Sinara Armiliato Andréis**

Graduação em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Administração da Associação Brasileira de Educação

Endereço: IMED, R. Senador Pinheiro, n. 304, Cruzeiro, CEP: 99070-220. Passo Fundo, RS, Brasil

Telefone: (54) 3045-6100

E-mail: [sinara.andreis@hotmail.com](mailto:sinara.andreis@hotmail.com)

Artigo recebido em 10/07/2017. Revisado por pares em 07/08/2017. Reformulado em 10/10/2017. Recomendado para publicação em 13/12/2017. Publicado em 30/04/2018. Avaliado pelo Sistema *doubleblindreview*.



## RESUMO

O objetivo deste estudo é descrever a relação entre comportamentos de cidadania organizacional, suporte organizacional e percepção de bem-estar no trabalho para funcionários de organizações públicas. Para isto, foi realizada uma pesquisa quantitativa-descritiva do tipo *survey* com 195 funcionários de prefeituras. As análises confirmaram as hipóteses da influência do suporte organizacional na percepção de cidadania e da influência dos comportamentos de cidadania no bem-estar no trabalho. Constatou-se também que o suporte organizacional é um mediador da relação entre cidadania e bem-estar, reforçando a interrelação entre aspectos subjetivos e organizacionais para o surgimento de ações de cidadania nas organizações públicas.

**Palavras-chave:** Cidadania organizacional; Suporte organizacional; Bem-estar no trabalho; Organizações públicas.

## ABSTRACT

The objective of this study is to describe the relationship between organizational citizenship behaviors, organizational support and the perception of well-being at work for employees of public organizations. For this, a quantitative research of type survey was carried out with 195 employees of prefectures. The analyzes confirmed the hypotheses of the influence of organizational support on the perception of citizenship and the influence of citizenship behaviors on welfare at work. It was also verified that organizational support is a mediator of the relationship between citizenship and well-being, reinforcing the interrelationship between subjective and organizational aspects for the emergence of citizenship actions in public organizations.

**Keywords:** Organizational citizenship; Organizational support; Well-being at work; Public organizations.

## RESUMEN

El objetivo de este estudio es describir la relación entre comportamientos de ciudadanía organizacional, soporte organizacional y percepción de bienestar em el trabajo para funcionarios de organizaciones públicas. Para ello, se realizó una investigacióncuantitativa-descritiva de tipo *survey* con 195 funcionarios de prefecturas. Las análisis confirmaron lãs hipótesis de la influencia del soporte organizacional em la percepción de ciudadanía y de la influencia de los comportamientos de ciudadanía em el bienestar em el trabajo. Se constató, también, que el soporte organizacional es un mediador de la relación entre ciudadanía y bienestar, reforzando la interrelación entre aspectos subjetivos y organizacionales para el surgimiento de acciones de ciudadanía em lãs organizaciones públicas.

**Palabras clave:** Ciudadanía organizacional; Soporte organizacional; Bienestar em el trabajo; Organizaciones públicas.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas e gerenciais recentes provocaram diversas mudanças no ambiente de trabalho das organizações. McShane e Glinow (2013) apontam que as empresas não conseguem concorrer eficientemente, transformar recursos e atender as necessidades das partes interessadas se seus funcionários cumprirem apenas funções profissionais formais. Nesse sentido, os funcionários podem ter dois tipos de atividades: as que são obrigatórias de acordo com a função que ocupam e as que são realizadas voluntariamente, vistas como disposição para ajudar a empresa e colegas de trabalho. São estes comportamentos pró-sociais que são considerados Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) (BENZECRY; PIRES, 2009).

A primeira definição sobre CCO foi apresentada por Organ (1988), na obra *'Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome'*, como um comportamento discricionário, composto por cinco dimensões: altruísmo, conscienciosidade, esportividade, cortesia e virtudes cívicas. Para Organ (1988), a voluntariedade do comportamento, o não reconhecimento no sistema formal de recompensas e a contribuição para o eficaz funcionamento da organização são os componentes da cidadania organizacional.

As primeiras críticas acerca do conceito de Organ foram apontadas por Morrison (1994) o qual assinalou a dificuldade para discernir o que é ou não comportamento discricionário dentro das organizações, tendo em vista que os funcionários apontavam aqueles comportamentos descritos por Organ como um comportamento intra-papel, fazendo parte dos requisitos exigidos a eles. George e Brief (1992) também colaboraram com críticas, pois, para eles, é difícil determinar o que é ou não recompensado dentro da organização.

Partindo de reflexões acerca das críticas e dos resultados empíricos sobre o conceito de cidadania organizacional, Organ (1997) percebeu a necessidade de uma redefinição no seu constructo. Desde então, o CCO passou a ser visto como um desempenho contextual, como atividades que apoiam o ambiente social e psicológico em que o desempenho das tarefas tem lugar. Ao longo dos anos, tem-se comprovado que esses comportamentos contribuem para a eficácia das organizações (VERCHAI; LANER, 2008; GOMES, 2011).

A partir do pressuposto de que existe uma relação de troca social entre o funcionário e a organização, Siqueira (2003) sustenta que, em um ambiente favorável, o funcionário cria vínculos afetivos positivos de satisfação e envolvimento que refletem no seu bem-estar no trabalho (BET). Além disso, o comprometimento e a reciprocidade do funcionário para com a organização tende a ser melhor quando esta lhe oferece suporte organizacional (SO) (SIQUEIRA, 2003). Esse estudo tem como objetivo descrever a relação existente entre CCO, suporte organizacional (SO) e BET em organizações públicas. Sua inovação está em relacionar constructos pouco associados com a cidadania organizacional, especialmente em organizações públicas, onde a natureza dos vínculos de trabalho e a forma de organização do trabalho diferem sensivelmente das organizações privadas. Para consecução dos objetivos, foi realizada uma pesquisa de tipo *survey* com 195 funcionários de prefeituras de diferentes municípios do Rio Grande do Sul.

O estudo sugere quatro hipóteses: a primeira é que, em organizações públicas, o SO influencia de forma significativa e positiva a percepção de cidadania organizacional. A segunda que o SO influencia de forma positiva e significativa a percepção de BET. A terceira que a cidadania influencia de forma positiva e significativa a percepção de BET. E a quarta que o SO possui um efeito mediador da relação entre cidadania organizacional e BET.

## **2 CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

Siqueira (1995) explorou a cidadania organizacional no contexto do comportamento organizacional para conhecer as razões pelas quais alguns funcionários realizam atividades, além daquelas descritas nos contratos formais de trabalho. A autora demonstrou que existe uma relação de troca social entre funcionário e organização, especialmente quando o funcionário percebe que a organização se preocupa e promove o seu bem-estar. O funcionário ainda consegue avaliar perdas e custos associados ao rompimento das relações de trabalho que mantêm com a empresa (comprometimento calculativo) criando vínculos afetivos positivos com o trabalho, satisfação e envolvimento e, ao mesmo tempo, desenvolve afetos positivos com a organização através do comprometimento. A conclusão da autora é que os comportamentos de cidadania são entendidos como atos de troca social, oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores à organização. Eles constituem gestos de colaboração espontânea que, não prescritos ou contratuais, permitem uma relação social

com a organização (SIQUEIRA, 1995).

Nessa mesma linha de pensamento, Gomes et al. (2014) apontam que a cidadania organizacional vai além das exigências dos papéis formais e não é facilmente executada por ameaças e restrições. Relaciona-se à cooperação e envolve atitudes pró-sociais espontâneas no dia a dia para auxiliar terceiros. Já, Podsakoff et al. (2000), em uma revisão de literatura a respeito da cidadania organizacional até o ano de 2000, indicou que as características dos funcionários têm forte correlação com CCO no que diz respeito a fatores emocionais e morais.

O interesse pelo estudo dos CCO está ligado diretamente às comprovações dos estudos empíricos que mostram a existência de uma relação positiva entre CCO e o sucesso organizacional (MARTINS; COSTA; SIQUEIRA, 2015). Por fim, McShane e Glinow (2013) mencionam ser fundamental, para a eficiência de uma organização, que os funcionários possuam uma série de comportamentos individuais, entre eles, assiduidade, desempenho na tarefa, comportamento de trabalho, permanência na organização e cidadania organizacional.

A importância de CCO como um fator contribuinte para o desempenho das organizações públicas vem recebendo crescente destaque (ANDREW; LEÓN-CÁZARES, 2015). Estudos recentes também mostraram que o comportamento de cidadania desempenha um papel mediador na relação da motivação do serviço público e na intenção de rotatividade (CAMPBELL; IM, 2015). Assim como o estudo de Cavazotte, Araújo e Abreu (2017) apontam que o CCO tem influência direta no altruísmo entre funcionários públicos e relaciona-se com a redução da intenção do funcionário de sair da empresa.

O estudo de Andrew e León-Cázares (2015) com funcionários do serviço público mexicano examinou os efeitos do estilo de liderança transformacional, da motivação no serviço público e do CCO no desempenho da organização. Os resultados evidenciaram que o CCO pode mediar a relação entre construções subjetivas de desempenho organizacional e as percepções dos funcionários sobre seus líderes, bem como a sua motivação para servir no setor público (ANDREW; LEÓN-CÁZARES, 2015).

Bolino et al. (2015) estudaram 273 professores de universidades os quais recebem

auxílios públicos em Taiwan, buscando identificar a relação em que os funcionários se sentem desgastados ou cansados com o CCO. Os pesquisadores descobriram que a relação entre o CCO e a fadiga depende dos níveis de suporte organizacional (SO) percebido, da qualidade de relacionamento, da troca de membros da equipe e da pressão colocada sobre os funcionários. O estudo apontou ainda que a relação entre o CCO é significativamente mais forte e positiva quando o SO percebido é baixo.

### **3 SUPORTE ORGANIZACIONAL**

A pesquisa de Eisenberger, Fasolo e Davis Lamastro (1990) contribui com a ideia da percepção de SO, referindo-se à crença do funcionário acerca da extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar. Assim, a percepção de SO constitui a base da relação de confiança entre funcionários e organização, uma vez que a organização irá perceber e recompensar os esforços extras realizados pelos indivíduos.

Zagenczyk et al. (2010) afirmam que uma característica importante da percepção de SO é que ela reflete a avaliação subjetiva de um funcionário no tratamento que ele recebe da organização. Desse modo, a percepção de SO relaciona-se à estimativa dos funcionários acerca de 'se' e 'em que medida' a organização irá reconhecer e recompensar o seu empenho, oferecendo apoio às necessidades socioemocionais. Então, o SO é visto como uma forma de contrato psicológico, o qual tem estrutura e função nas expectativas de troca e de benefícios mútuos (CHONG; WHITE; PRYBUTOK, 2001).

Pressupõe-se, portanto, que, entre a organização e o funcionário, exista a ideia de troca, visando benefícios mútuos (ESTIVALETE; ANDRADE, 2012). Por um lado, a organização espera de seus funcionários lealdade e dedicação, visando atingir as metas e os objetivos organizacionais (RHOADES; EISENBERGER, 2002). Por outro, o funcionário carrega diversas expectativas acerca da organização, como as recompensas que serão oferecidas (TAMAYO; TRÓCOLLI, 2002). Por isso, a expectativa de ser reconhecido pela organização, como forma de recompensa pelas atividades desempenhadas, está relacionada diretamente com a percepção de SO, evidenciando o sentimento de reciprocidade nas interações entre organização e funcionário.

Afsar e Badir (2016) analisaram os efeitos do SO percebido sobre a relação entre a organização da pessoa e o CCO. Usando uma amostra de 673 funcionários do hotel e 131 gerentes, verificou-se que o SO percebido mediou a relação entre o comportamento da pessoa-organização e o CCO. Os autores concluíram que as organizações as quais se esforçam para o CCO devem se concentrar principalmente no SO percebido e no ajuste da organização da pessoa.

Na área pública, Jin e McDonald (2016), baseando-se na teoria do apoio organizacional e no modelo de características do trabalho, investigaram o papel entre o suporte do supervisor e o envolvimento dos funcionários. A amostra foi composta por 1251 funcionários do governo estadual e os resultados mostram que o apoio do supervisor afeta o envolvimento dos funcionários, direta e indiretamente, por meio de sua influência no SO percebido. Jin e McDonald (2016) afirmam que o suporte influencia no envolvimento dos funcionários. Outros resultados do mesmo estudo indicam que o caminho o qual liga o suporte do supervisor ao SO é moderado por oportunidades de aprendizagem, isto é, quando os indivíduos possuem oportunidades de aprender e de crescer em seu trabalho.

A pesquisa de Veloso, Roque e Ferreira (2016) analisou 499 funcionários públicos em instituições de saúde pública com diferentes modelos de gestão de pessoas. O estudo mediu a relação entre compromisso, *stress*, satisfação profissional e SO. Os resultados indicam que a gestão de pessoas tem impacto positivo no compromisso organizacional, na satisfação laboral e no SO (VELOSO; ROQUE; FERREIRA, 2016). Isso demonstra que o modelo de gestão pública que oferece maior SO aos funcionários tem impacto positivo maior no compromisso e na satisfação dos mesmos, além de perceber que profissionais satisfeitos manifestam menor nível de *stress*.

Coyle-Shapiro e Conway (2005) realizaram um estudo para investigar a relação entre o contrato psicológico (obrigações e incentivos percebidos pelo trabalhador) e a percepção de SO com 347 funcionários do setor público. Os resultados apontaram que os incentivos percebidos pelos trabalhadores foram vistos de modo positivo na percepção de SO que, por sua vez, foi negativamente relacionada às obrigações da organização percebidas pelo trabalhador. Desse modo, os autores sugerem que o cumprimento do contrato psicológico tem maior ligação com os comportamentos e com a cidadania organizacional.

Os estudos apresentados permitem concluir que, quando as organizações se preocupam em proporcionar boas condições de trabalho aos funcionários, tais melhorias podem ser entendidas em termos de oferecimento de SO. Isso permite inferir que o suporte se relaciona com as ações da organização no sentido de desenvolver seus funcionários, prover recursos, garantir autonomia, visibilidade e reconhecimento (ASELAGE; EISENBERG, 2003), bem como contribui na redução dos índices de intenção de rotatividade (SANTOS, 2012).

A literatura sobre SO indica, ainda, que os aspectos presentes na organização influenciam os afetos e o bem-estar dos funcionários. De acordo com Seidl e Tróccoli (2006), o suporte influencia positivamente o bem-estar, por amenizar eventos estressores e por ser um gerador de vivências positivas. Os autores apontam que tanto o suporte dos chefes, como o dos colegas influencia as emoções vivenciadas no dia-a-dia de trabalho. Isso pode ser confirmado em um estudo realizado por Paschoal (2008) com 403 funcionários de uma organização pública. O objetivo foi testar o impacto do SO, do suporte social e da interação entre oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho e valores pessoais sobre o bem-estar no trabalho. Os resultados revelam que o SO e as oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho tiveram impacto direto sobre o bem-estar.

#### **4 BEM-ESTAR NO TRABALHO**

Diversos estudos têm buscado entender o fenômeno do bem-estar no contexto organizacional (DESSEN; PAZ, 2010; TRALDI; DEMO, 2012; CARNEIRO, 2013; SILVA; FERREIRA, 2013; SANTANA, 2016). Porém, os autores não chegaram a um consenso acerca do conceito de bem-estar nesse contexto. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Dodge et al. (2012) realizam uma análise multidisciplinar para tentar definir o bem-estar a partir das principais perspectivas teóricas. Os achados do estudo mostram que seria adequado definir o conceito de bem-estar centrado em um estado de equilíbrio com a vida. Para os autores, essa definição é simples, universal em aplicação e otimista.

Dentre os conceitos encontrados de bem-estar no trabalho, tem-se a definição de Siqueira, Orengo e Peiró (2014), os quais relacionam o bem-estar a um estado mental positivo, formado pela articulação de três vínculos: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Para os autores, o BET aborda



um conjunto de ações de quem se encontra satisfeito tanto física quanto mentalmente, condição de quem está seguro, tranquilo e confortável em seu ambiente laboral. É a reunião de vários fatores, responsáveis por causar satisfação.

Seguindo a linha de pensamento de Siqueira e Padovam (2008), os sentimentos positivos promovidos por aspectos presentes no ambiente de trabalho são representados pela satisfação, pelas sensações de harmonia entre habilidades profissionais e pelas exigências impostas pelas atividades que realiza. Os autores mencionam também que é o envolvimento com o trabalho e com sentimentos positivos dirigidos à organização que o emprega que desenvolvem o comprometimento organizacional afetivo. É importante ressaltar, conforme corrobora Siqueira (1995), que o estado mental positivo de bem-estar no trabalho é dado quando o empregado se sente satisfeito com os relacionamentos entre ele e as pessoas com as quais convive no ambiente de trabalho. Esses relacionamentos ocorrem entre chefes e colegas, com as retribuições oferecidas pela organização empregadora, por meio de políticas de gestão de pessoas, salários e oportunidades de promoção e ainda com atividades ou com tarefas que condizem ao cargo ocupado.

O bem-estar nas organizações é visto também a partir das relações de reciprocidade entre o empregado e a organização, podendo, portanto, ser afetado por características individuais e organizacionais (DESSEN; PAZ, 2010). O bem-estar é percebido por outras variáveis, como oportunidades de controle, autonomia, sobrecarga de trabalho, percepções de justiça, configurações de poder e SO (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

A pesquisa feita por Sousa e Coleta (2015) procurou analisar o bem-estar no trabalho de 66 psicólogos atuantes na saúde pública de duas secretarias municipais de saúde e em uma universidade federal. Os resultados apresentam que os psicólogos demonstraram escores de afeto negativo abaixo do ponto médio das escalas de respostas para o item. Essa relação entre afetos e BET foi investigada por Silvério (2008), mostrando que os afetos positivos desempenham maior influência sobre o bem-estar no trabalho do que os afetos negativos, conforme já apontado em outros estudos (VAN HORN et al., 2004; BURKE et al., 2012).

Outro estudo que contribuiu para a literatura sobre bem-estar no ambiente de trabalho é a pesquisa de Homrich (2014) que investigou o bem-estar de funcionários

públicos de uma agência pública de energia elétrica, a partir das ações de qualidade de vida oferecidas aos funcionários. Participaram do estudo 181 funcionários de diferentes cargos e o bem-estar foi medido através da Escala de Bem-Estar no Trabalho – EBET. Os resultados evidenciaram que o bem-estar no trabalho teve resultados baixos (escala de 1 a 5), embora positivos, conforme observado na dimensão de bem-estar subjetivo e de bem-estar psicológico. Desse modo, o autor sugere que a organização busque conhecer os aspectos redutores do desenvolvimento, da realização e do prazer no trabalho.

O estudo realizado por Tuomi et al. (2004) investigou o impacto das práticas organizacionais, da demanda de trabalho e da capacidade para o trabalho sobre o bem-estar mental, capacidade para o trabalho e comprometimento organizacional. Os resultados apontam que oferecer melhorias nas práticas organizacionais é um fator-chave para melhorar o bem-estar de trabalhadores, sobretudo o comprometimento organizacional e o bem-estar mental.

Com base nesses estudos, o presente trabalho estabeleceu as seguintes hipóteses:

H1: O suporte organizacional influencia de forma significativa e positiva a percepção de cidadania organizacional.

H2: O suporte organizacional influencia de forma positiva e significativa a percepção de bem-estar no trabalho.

H3: A cidadania influencia de forma positiva e significativa a percepção de bem-estar no trabalho.

H4: O suporte organizacional possui um efeito mediador da relação entre cidadania organizacional e bem-estar no trabalho.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo tem caráter descritivo, pois o objetivo é descrever como se manifesta determinado fenômeno (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Sua abordagem será quantitativa e de corte transversal, uma vez que as informações foram coletadas em um único momento da realidade.

Participaram deste estudo 195 funcionários públicos, concursados ou em cargos de comissão. Todos os sujeitos da amostra trabalham em prefeituras, localizadas em diversas cidades do estado do Rio Grande do Sul. A amostra foi constituída como não-probabilística, sendo que os pesquisados responderam a um questionário aplicado no seu local de trabalho. A escolha das prefeituras se deu por conveniência, de acordo com a acessibilidade dos pesquisadores.

Os dados foram coletados através de uma *survey* com uma escala do tipo *likert* de cinco pontos, variando de (1) Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente. Para a criação desse questionário, foram utilizadas questões retiradas de três escalas: (i) Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014), (ii) Inventário de Bem-Estar no Trabalho (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014) e (iii) Escala de Suporte Organizacional (EISENBERGER et al., 1986; SIQUEIRA, 1995).

O questionário foi estruturado com 14 questões sobre CCO, 11 questões sobre SO e 13 questões para investigar o BET, totalizando, assim, 38 questões fechadas. Além destas, foram adicionadas 5 perguntas referentes aos dados sociográficos dos respondentes, com o intuito de caracterizar a amostra do estudo.

A Escala de CCO é uma medida multidimensional, construída por três dimensões precisas e concisas. São fatores concisos porque os itens que possuem carga fatorial importante ( $\geq 0,40$ ) ficam saturados em apenas um dos três fatores. São precisos por conterem itens que se agrupam para formar núcleos conceituais altamente correlacionados entre si e que produzem elevadas correlações com a média do fator, resultando em um índice de confiabilidade (Alfa de Cronbach) que varia de 0,77 a 0,90 (MALHOTA, 2003). As dimensões, definições, itens e índices de precisão das três dimensões da escala são: sugestões criativas, que representam as ações que contêm propostas inovadoras para a organização; divulgação da imagem organizacional, que se refere às ações no ambiente externo e que divulga as qualidades da organização; e cooperação com os colegas, indicando ações de oferta de ajuda e apoio aos colegas de trabalho na organização.

O Inventário de Bem-Estar no Trabalho (IBET) está estruturado em duas dimensões. A primeira, 'compromisso e satisfação', conta com cinco itens de comprometimento organizacional afetivo e quatro itens de satisfação no trabalho, com precisão de  $\alpha=0,92$ . A

segunda dimensão, ‘envolvimento com o trabalho’, com um total de quatro itens e precisão de  $\alpha=0,87$ , é composta por crenças de que o trabalho realizado proporciona horas agradáveis e de que, no trabalho, estão contidos aspectos importantes para a vida.

O instrumento denominado de Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) é uma medida originalmente desenvolvida por Eisenberger et al. (1986), adaptada e validada no contexto brasileiro por Siqueira (1995). A ESPO é composta por duas dimensões: ‘suporte da organização’ e ‘suporte da chefia’, que apresentam Alfa de Cronbach de 0,86.

A coleta dos dados foi realizada nos meses de maio e junho de 2017. Os pesquisadores solicitaram a colaboração voluntária dos funcionários no sentido de responderem um breve questionário, estando cientes das condições de participação na pesquisa. Foi-lhes informado que não havia resposta certa ou errada e solicitou-se que respondessem individualmente, sendo assegurado o anonimato das respostas, informando também que estas seriam tratadas em seu conjunto, para fins científicos. Um tempo médio de 10 minutos foi suficiente para concluir o preenchimento.

Após a coleta, iniciou-se a análise, primeiramente, com a tabulação dos dados em planilha eletrônica *Microsoft Excel*® e, posteriormente, tratados com o *software* SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* (versão 20) para Windows®. Para a preparação do questionário, foi realizada a verificação dos dados ausentes (*missings values*) e extremos (*outliers*). Dos 204 participantes, 9 foram excluídos por terem dados ausentes ou se tratarem de extremos. Pela análise estatística descritiva das variáveis, foi possível a caracterização dos respondentes da pesquisa e a identificação do nível de identificação de CCO, suporte e bem-estar no trabalho (médias e desvios padrões). Na sequência, realizou-se a verificação da confiabilidade das escalas utilizadas, através dos coeficientes de Alfa de Cronbach ( $> 0,70$ ). Para todas as análises, foi observado o índice de significância estatística de 5% ( $p < 0,05$ ) permitindo uma confiança de 95% em relação às conclusões do estudo.

Após essa verificação, para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de regressão linear múltipla, sendo possível analisar as relações de influência e significância entre as variáveis dependentes e independentes, permitindo a testagem das hipóteses 1 e 2 do estudo (PESTANA; GAGEIRO, 2005), bem como testar o efeito mediador do SO entre o CCO e

o bem-estar no trabalho. Para realizar esta análise, foi utilizado o macro para o SPSS, o qual permite analisar a mediação em modelos de regressão linear (HAYES, 2009).

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação ao perfil dos funcionários públicos avaliados, conforme demonstrado na Tabela 1, percebe-se que a predominância dos respondentes é do sexo feminino, com 68,7% (n=134) da amostra. A média de idade dos funcionários concentra-se entre 25 e 40 anos. Quanto ao tempo de serviço na organização, 28,7% (n=56) desenvolve suas atividades há menos de 1 ano, enquanto, por outro lado, a mesma quantidade de respondentes 28,7% (n=56) está há mais de 15 anos trabalhando na organização. Quanto à escolaridade, destaca-se que 38,5% (n=70) possui o ensino médio completo.

Tabela 1 - Dados sociográficos dos funcionários públicos pesquisados

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		
Feminino	134	68,7
Masculino	61	31,3
<b>Idade</b>		
Entre 16 e 24 anos	13	6,7
Entre 25 e 40 anos	131	67,2
Entre 41 e 65 anos	51	26,1
<b>Tempo de Serviço</b>		
Menos de 1 ano	56	28,7
Entre 1 e 5 anos	25	12,8
Entre 5 e 10 anos	40	20,6
Entre 10 e 15 anos	18	9,2
Acima de 15 anos	56	28,7
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental	45	23,1
Ensino Médio	75	38,5
Graduação	61	31,3
Pós-Graduação	14	7,1
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Em relação à confiabilidade dos dados, o teste Alfa de Cronbach apresentou índices de 0,86 para CCO, 0,88 para SO e 0,85 para BET. Considerando que o valor mínimo aceitável para o alfa é 0,70 e o máximo esperado é 0,90, os resultados mostram dados bastante confiáveis, pois estudos sugerem que valores de alfa entre 0,80 e 0,90 são considerados adequados (STREINER, 2003).

Mediante a análise descritiva detalhada das dimensões e variáveis que formam o constructo CCO, foi possível constatar que os participantes apresentaram os maiores níveis quando se refere ao apoio e à ajuda aos colegas, sendo que o item ‘Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho’ obteve a maior média,  $M=4,42$  ( $dp=0,59$ ), seguido na mesma linha do item ‘Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais’ que obteve  $M=4,25$  ( $dp=0,67$ ). Observaram-se, também, bons níveis no item ‘Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta empresa’, que atingiu uma média  $M=4,19$  ( $dp=0,66$ ). Por outro lado, as variáveis do comportamento de cidadania que demonstraram valores menores e menos significativos dizem respeito ao item ‘Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela’ com a menor média,  $M=3,12$  ( $dp=1,12$ ), seguido da questão ‘Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la’, com  $M=3,40$  ( $dp=1,06$ ) e, por fim, o item ‘Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta empresa’, que apresentou  $M=3,63$  ( $dp=0,83$ ).

É importante mencionar que, ao avaliar o CCO dos funcionários públicos, nenhuma das médias encontradas entre todas as variáveis foi considerada baixa, sendo a menor delas, conforme mencionado acima,  $M=3,63$  ( $dp=0,83$ ), classificada com escore médio. Nesse sentido, considerando as dimensões da cidadania organizacional, os resultados a seguir mostram o agrupamento das percepções em torno das dimensões de sugestão criativas, divulgação da imagem organizacional e cooperação com os colegas (Tabela 2).

Tabela 2 - Médias e desvio padrão das dimensões de CCO

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Sugestão Criativa</b>	195	2,20	5,00	4,01	0,60
<b>Divulgação da Imagem</b>	195	2,20	5,00	3,65	0,57
<b>Cooperação com colegas</b>	195	2,50	5,00	4,18	0,50

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

A partir das médias das respostas, é possível constatar que os participantes da pesquisa apresentam níveis elevados de CCO. Portanto, pode-se dizer que os funcionários estudados possuem médias elevadas de CCO, apresentando altos níveis de colaboração com colegas, no sentido de apoiá-los e ajudá-los frente às dificuldades profissionais e pessoais, bem como na questão de sugestões criativas e na divulgação da imagem organizacional.

Partindo para a próxima dimensão, a partir das médias das respostas da análise das variáveis relacionadas ao suporte organizacional, identificaram-se as maiores médias em três

questões. A questão ‘O meu chefe tem confiança em mim para defender as minhas decisões, mesmo na minha ausência’ obteve  $M=3,82$  ( $dp=0,90$ ), seguida pelo item ‘O meu chefe reconhece o meu potencial’ e ‘Se realmente precisar, sei que meu chefe tomará a iniciativa de me ajudar’, que obtiveram a mesma média,  $M=3,53$  ( $dp=1,05$ ). Segundo Covacs (2006), quando as chefias adotam políticas e práticas de SO e tratamento digno aos funcionários, estão promovendo um ambiente propício de inovação e criatividade, aumentando o bem estar no ambiente laboral.

Especificamente em relação à satisfação com o chefe, o estudo de Siqueira e Padovam (2008) aponta que isso ocorre em virtude do contentamento da chefia com a organização e com a sua capacidade profissional, com o seu interesse no trabalho dos funcionários e com a compreensão entre os mesmos. A pesquisa realizada por Andrade et al. (2016) comprovou que a satisfação com o chefe influencia positivamente os fatores de CCO, contribuindo para comportamentos relacionados à propaganda da empresa, apoio aos colegas e sugestões de novas ideias.

Em contrapartida, obteve-se a menor média na avaliação do suporte organizacional no item ‘Esta organização demonstra pouca preocupação com os seus trabalhadores’, apresentando  $M=2,82$  ( $dp=0,92$ ) e no item ‘Esta organização disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema’, com  $M=2,91$  ( $dp=1,07$ ). Considerando as dimensões do suporte organizacional, os resultados da Tabela 3 demonstram a média geral do agrupamento das variáveis SO e suporte com o chefe.

Tabela 3 - Médias e desvio padrão das dimensões do SO

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Suporte Organizacional</b>	195	1,00	4,44	3,06	0,71
<b>Suporte com o chefe</b>	195	1,00	5,00	3,63	0,88

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Ao analisar o nível de bem-estar, observa-se que a maior média está relacionada com o envolvimento do funcionário ( $M=3,81$ ;  $dp=0,86$ ), encontrada na questão ‘As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia’. O próximo item melhor avaliado pelos respondentes foi ‘Estou satisfeito entre o entendimento entre mim e meu chefe’, com  $M= 3,72$  ( $dp=0,99$ ) e, por fim, também considerado dentro da média, o primeiro item da

escala ‘Estou contente com a empresa onde trabalho’, apresentando valor  $M=3,60$  ( $dp=0,97$ ).

Em relação aos itens de menor escore, é importante ressaltar que todos ficaram abaixo da média ( $M=1 - 2,9$ ). Os itens que mais são evidenciados encontram-se na questão ‘Estou orgulhoso da empresa onde trabalho’ com  $M=2,70$  ( $dp=1,15$ ), na questão ‘Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim’ com  $M=2,81$  ( $dp=1,01$ ) e, por fim, na questão ‘Eu vivo e respiro o meu trabalho’, apresentando  $M=2,88$  ( $dp=1,12$ ). Nesse sentido, é importante mencionar que, dentre todas as médias avaliadas na dimensão de bem-estar, a maior média geral foi  $M=3,81$  ( $dp=0,86$ ). Portanto, não houve nenhuma média altamente significativa no bem-estar dos funcionários públicos.

Esses dados se assemelham com os achados da pesquisa realizada por Formiga, Fleury e Souza (2014), os quais compararam o nível de bem-estar entre funcionários de organizações públicas e privadas. Os autores também identificaram baixa percepção de bem-estar entre os 169 funcionários públicos, enquanto que os 321 funcionários da empresa privada reconhecem que, na empresa onde trabalham, percebe-se a preocupação com o bem-estar do empregado.

Em relação às dimensões dos constructos de bem-estar, a Tabela 4 apresenta as médias e o desvio padrão encontrados nos agrupamentos de envolvimento e satisfação.

Tabela 4 -Médias e desvio padrão das dimensões do BET

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Envolvimento</b>	195	1,75	5,00	3,39	0,71
<b>Satisfação</b>	195	1,22	4,78	3,21	0,64

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

A verificação das hipóteses do estudo foi realizada através da análise de regressão, com o intuito de testar a influência das variáveis independentes em relação à variável dependente, levando em consideração as médias de cada constructo. A análise considerou as variáveis cidadania organizacional e BET como variáveis dependentes e SO como variável independente. Com relação à H1, a qual previu que o SO influencia de forma significativa e positiva a percepção de cidadania organizacional, a análise demonstrou uma relação altamente significativa ( $p=0,00$  e  $\beta=0,53$ ) e com boa capacidade explicativa do modelo ( $R^2=27\%$ ).



A Tabela 5 apresenta a influência de cada dimensão do constructo SO na CCO. Observa-se que o suporte da organização não apresentou significância considerável, mesmo que o modelo tenha se mostrado significativo.

Tabela 5 - Influência da SO na CCO

	B	Erro	Beta	t	Sig.
	2,77	0,13		20,90	0,00
<b>Suporte Organizacional</b>	0,02	0,65	0,03	0,38	0,70
<b>Suporte com chefia</b>	0,29	0,52	0,54	5,70	0,00

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Na análise das questões referentes à percepção de SO no CCO, os itens pertencentes à categoria de satisfação ‘Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho’, ‘Apresento ao meu chefe ideias novas sobre o meu trabalho’, ‘Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldade no trabalho’ e ‘Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela’, demonstraram significância mais elevada em comparação aos outros itens que dizem respeito ao envolvimento.

Na mesma direção da H1, a análise comprovou a H2 (O SO influencia de forma positiva e significativa a percepção de BET) uma vez que a influência do SO no BET também mostrou significância alta ( $p=0,00$  e  $\beta=0,73$ ) e com capacidade de explicação muito boa ( $R^2=54\%$ ). Na análise das dimensões do SO, observou-se que tanto o suporte percebido da organização quanto da chefia mostraram-se significativos em 0,01 e 0,00 e com Beta de 0,17 e 0,62 respectivamente. Isso permite inferir que todas as vezes que a organização oferecer apoio para os indivíduos eles vão alterar positivamente sua percepção de BET. Esses dados corroboram com a literatura, a qual demonstra a influência positiva de SO na percepção do bem-estar pelos funcionários públicos (EISENBERGER; FASOLO; DAVIS LAMASTRO, 1990; SEIDL; TRÓCCOLI, 2006; PASCHOAL, 2008).

A H3 (A cidadania influencia de forma positiva e significativa a percepção de BET), também foi comprovada, uma vez que a influência entre cidadania organizacional e BET apresentou resultado altamente significativo ( $p=0,00$  e  $\beta=0,56$ ) e modelo com boa capacidade de explicação ( $R^2=45\%$ ). Na relação entre cidadania organizacional e BET, a dimensão ‘Defesa da imagem’ foi a que demonstrou significância ( $p=0,00$  e  $\beta=0,69$ ), enquanto ‘Criatividade’ ( $p=0,85$  e  $\beta=-0,01$ ) e ‘Cooperação entre colegas’ ( $p=0,86$  e  $\beta=-0,01$ ) não apresentaram relação significativa com o BET. Nesse sentido, pode-se considerar que o



individuais consistem em variáveis promissoras e importantes para a compreensão de experiências subjetivas positivas no trabalho. Um estudo realizado por Alves, Neiva e Paz (2010) avaliou as relações entre as configurações de poder, o SO e o bem-estar pessoal nas organizações. O estudo apontou que, na análise do suporte organizacional, as médias obtidas para essa variável indicam que o suporte social apresentou resultados acima do ponto médio da escala, revelando que o item de SO é o que mais se destaca na percepção dos funcionários.

Outro estudo realizado por Furtado (2009), com 310 enfermeiros de uma organização privada, apontou que existe uma relação significativa de mediação entre o suporte organizacional na relação reciprocidade e CCO. O estudo revelou a importância do suporte social da chefia na promoção do CCO, sugerindo que as organizações desenvolvam competências de apoio nos seus cargos de chefia, de modo a aumentar os CCO exibidos pelos funcionários, tornando a organização mais competitiva.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesta investigação, foi possível verificar a relação entre comportamento de cidadania organizacional, percepção de suporte organizacional e bem-estar no trabalho. O estudo teve como finalidade mostrar como o suporte organizacional é importante para que os indivíduos desenvolvam ações de cidadania que, por sua vez, incidem na percepção de bem-estar no trabalho.

Com a confirmação das hipóteses, os objetivos foram alcançados. Acredita-se que o estudo em organizações públicas como prefeituras municipais se mostrou relevante, dado que, em grande parte ou mesmo na maioria dos mais de 5.000 municípios brasileiros, estas organizações são a principal fonte empregadora do município. Portanto, o estudo, além de sugerir direções gerenciais, concorda com outros que investigaram a área pública, ao passo que acrescenta novas variáveis e riqueza contextual à investigação em torno da temática da cidadania organizacional.

Para estudos futuros, sugere-se que as escalas sejam aplicadas em outras amostras de funcionários de prefeituras, estratificando mais a amostra entre funcionários concursados e cargos em comissão, bem como comparar a realidade de pequenas, médias e grandes

prefeituras. Sugere-se, ainda, analisar a influência de outras variáveis de comportamento organizacional como a cultura, considerando a existência de subculturas em departamentos e secretarias, de acordo com o porte da organização.

## REFERÊNCIAS

AFSAR, B.; BADIR, Y. Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 15, n. 3, 2016.

ALVES, V.; NEIVA, E.; PAZ, M. Configurações de poder, suporte organizacional e bem-estar pessoal em uma organização pública. **Psicologia em Pesquisa**, v. 8, n. 2, p. 159-169, 2014.

ANDRADE, T.; COSTA, V.; ESTIVALETE, V.; LENGLER, L. Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 236-262, 2017.

ASELAGE, J.; EISENBERG, R. Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 5, p. 491-509, 2003.

ANDREW, S.; LEÓN-CÁZARES, F. Mediating effects of organizational citizenship behavior on organizational performance: empirical analysis of public employees in Guadalajara, Mexico. **Econo Quantum**, v. 12, n. 2, p. 71-92, 2015.

BASTOS, A.; SIQUEIRA, M.; GOMES, A. Cidadania organizacional. In: SIQUEIRA, M. **Novas medidas do comportamento organizacional** – ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

BENZECRY, D.; PIRES, H. Comportamento de cidadania organizacional (CCO) e desempenho em vendas. In: XXIX Encontro nacional de engenharia de produção. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. **Anais...**, Salvador, BA, Brasil, 2009.

BOLINO, B.; HARVEY, J.; HSIUNG, H.; E LEPINE, J. ‘Well, I’m tired of tryin!’ organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 1, p. 56–74, 2015.

BURKE, R.; MOODIE, S.; DOLAN, S.; FIKSENBAUM, L. **Job demands, social support, work satisfaction and psychological well-being among nurses in Spain**. Barcelona: ESADE Business School Research Paper, 2012.

CAMPBELL, J.; IM, T. PSM and turnover intention in public organizations: does change-oriented organizational citizenship behavior play a role? **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, n. 4, p. 323-346, 2015.

CARNEIRO, L. **Bem-estar pessoal nas organizações: o papel do locus de controle no trabalho.** 2013. 118f. Dissertação. (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia, Salvador/BA, 2013.

CAVAZOTTE, F.; ARAUJO, F.; ABREU, A. Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 289-306, 2017.

CHONG, H.; WHITE, R.; PRYBUTOK, V. Relationship among organizational support, JIT implementation, and performance. **Industrial Management e data systems**, v. 101, n. 6, p. 273-280, 2001.

COYLE-SHAPIRO, J.; CONWAY, N. Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 4, p. 774-781, 2005.

DESSEN, M.; PAZ, M. Bem-estar pessoal nas organizações: o Impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 3, p. 549-556, 2010.

DODGE, R.; DALY, A.; HUYTON, J.; SANDERS, L. The challenge of defining wellbeing. **International Journal of Wellbeing**, v. 2, n. 3, p. 222-235, 2012.

Eisenberger, R.; Hungtington, R.; Hutchison, S.; Sowa, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, p. 500-507, 1986.

EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; DAVIS-LAMASTRO, V. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, p. 51-59, 1990.

ESTIVALETE, V.; ANDRADE, T. A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, 2012.

FORMIGA, N.; FLEURY, L.; SOUZA, M. Evidências de validade da escala de percepção de suporte organizacional em funcionários de empresa pública e privada. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 60-76, 2014.

FURTADO, A. **Troca social e comportamentos de cidadania organizacional – que relação?** 2009. 45f. Dissertação. (Mestrado em Psicologia). Universidade de Lisboa, 2009.

GEORGE, J.; BRIEF, A. Felling good- doing good: a conceptual analysis of the mood at work - organizational spontaneity relationship. **Psychological Bulletin**, v. 112, p. 310-329, 1992.

GOMES, A.; BASTOS, A.; FILHO, E.; MENEZES, I. Cidadania organizacional: questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 14, n. 3, 2014.

- GOMES, A. **Construção, Desenvolvimento e Validação da Escala de Intenções Comportamentais de Cidadania Organizacional (EICCORG)**. 2011. 165 f. Dissertação. (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.
- HAYES, A. Beyond Baron and Kenny: statistical mediation analysis in the new millennium. **Communication Monographs**, v. 76, p. 408-420, 2009.
- HOMRICH, A. **Bem-estar no trabalho: um estudo sobre o impacto de ações de qualidade de vida**. 2014. 59f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas). Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2014.
- JIN, M.; MCDONALD, B. Understanding employee engagement in the public sector the role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. **The American Review of Public Administration**, v. 47, n. 8, 2016.
- MARTINS, V.; COSTA, L.; SIQUEIRA, M. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MCSHANE, S.; EGLINOW, M. **Comportamento organizacional**. São Paulo: AMGH Editora Ltda, 2013.
- MORRISON, E. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 1543-1567, 1994.
- NEVES, P.; PAIXÃO, R. Comportamento de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. **Comunicação e Ciências Empresariais**, n. 9, p. 33-52, 2014.
- ORGAN, D. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, p. 85-97, 1997.
- ORGAN, D. **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Lexington MA: Lexington Books, 1988.
- PASCHOAL, T. **Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho**. 2008. 180f. Tese. (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- PASCHOAL, T.; TORRES, C.; PORTO, J. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010.
- PESTANA, M.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 4.ed. Lisboa: Edições Silabo, 2005.
- PODSAKOFF, P.; MACKENZIE, S.; PAINE, J.; BACHRACH, D. Review of the OCB literature. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 513-563, 2000.
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, Edição Especial 1, Abril 2018.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, p. 698-714, 2002.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodología de la Investigación**. 3.ed. México: McGraw-Hill Inter Americana, 2003.

SANTANA, L. **Estratégias de coping e suas relações com o bem-estar no trabalho: um estudo com bombeiros**. 2016. 122f. Dissertação. (Mestrado em Psicologia do Trabalho). Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Salvador, 2016.

SANT'ANNA, L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 744-764, 2012.

SANTOS, P. **Construção e validação de escala de estresse organizacional**. 2012. 173f. Dissertação. (Mestrado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2012.

SEIDL, E.; TRÓCCOLI, B. Desenvolvimento de escala para avaliação do suporte social em pessoas vivendo com HIV/AIDS. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 3, p. 317-326, 2006.

SILVA, C.; FERREIRA, M. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 29, n. 3, p. 331-339, 2013.

SILVÉRIO, W. **Experiências afetivas no contexto organizacional e seu impacto sobre o bem-estar no trabalho**. 2008. 82f. Dissertação. (Mestrado em Psicologia da Saúde). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008.

SIQUEIRA, M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. Tese. (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

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

SIQUEIRA, M.; ORENGO, V.; PEIRÓ, J. Bem-estar no trabalho. In: SIQUEIRA, M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M.; PADOVAM, V. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SOUSA, A.; COLETA, M. Perfil profissional, bem-estar e satisfação no trabalho de psicólogos que atuam em serviços de saúde pública. **Estudos de Psicologia**, v. 32, n. 2, p. 249-258, 2015.

STREINER, D. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**, v. 80, n. 3, p. 217-222, 2003.

TAMAYO, M.; TRÓCCOLI, B. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 1, p. 37-46, 2002.

TRALDI, M.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.

TUOMI, K.; VANHALA, S.; NYKYRI, E.; JANHONEN, M. Organizational practices, work demands and the well-being of employees: a follow-up study in the metal industry and retail trade. **Occupational Medicine**, v. 54, p. 115-121, 2004.

VAN HORN, J.; TARIS, T.; SCHAUFELI, W.; SCHREURS, P. The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77, n. 3, p. 365-375, 2004.

VELOSO, A.; ROQUE, H.; FERREIRA, A. Os efeitos da alteração da relação de emprego nas Unidades de Saúde Familiar: a perspectiva dos profissionais de saúde. **Revista Eletrônica de Psicologia, Educação e Saúde**, v. 2, p. 96-111, 2016.

VERCHAI, J.; LANER, A. Comportamento organizacional: uma análise das publicações do Journal of Applied Psychology. Rio de Janeiro: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, 32. Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro – RJ, 2008.

ZAGENCZYK, T.; SCOTT, K.; GIBNEY, R.; MURRELL, A.; THATCHER, J. Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 111, n. 2, p. 127-138, 2010.