

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Raquel Paiva Neves do Nascimento Rocha

**A INFLUÊNCIA DO GÊNERO NA RELAÇÃO ENTRE  
ENRIQUECIMENTO TRABALHO-FAMÍLIA E COMPORTAMENTO  
DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM  
MILITARES DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA**

Santa Maria, RS  
2019



**Raquel Paiva Neves do Nascimento Rocha**

**A INFLUÊNCIA DO GÊNERO NA RELAÇÃO ENTRE ENRIQUECIMENTO  
TRABALHO-FAMÍLIA E COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO COM MILITARES DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Santa Maria, RS  
2019

Rocha, Raquel Paiva Neves do Nascimento  
A INFLUÊNCIA DO GÊNERO NA RELAÇÃO ENTRE  
ENRIQUECIMENTO TRABALHO-FAMÍLIA E COMPORTAMENTO DE  
CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM MILITARES DA  
FORÇA AÉREA BRASILEIRA / Raquel Paiva Neves do  
Nascimento Rocha.- 2019.  
135 p.; 30 cm

Orientador: Luis Felipe Dias Lopes  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de  
Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2019

1. Enriquecimento Trabalho-Família 2. Comportamentos  
de Cidadania Organizacional 3. . Gênero 4. Militares 5.  
Força Aérea Brasileira I. Dias Lopes, Luis Felipe II.  
Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados  
fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de  
Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável  
Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

---

© 2020

Todos os direitos autorais reservados a Raquel Paiva Neves do Nascimento Rocha. A reprodução de partes ou do  
todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Endereço: Avenida Itaimbé, n. 725, apato. 101, Santa Maria, RS. CEP: 97050-331

Fone (0xx) 55 99701-1985; E-mail: [quelprocha@gmail.com](mailto:quelprocha@gmail.com)

**Raquel Paiva Neves do Nascimento Rocha**

**A INFLUÊNCIA DO GÊNERO NA RELAÇÃO ENTRE ENRIQUECIMENTO  
TRABALHO-FAMÍLIA E COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO COM MILITARES DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Mestre em Administração**.

**Aprovado em 04 de dezembro de 2019:**

---

**Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Damiana Machado de Almeida, Dra. (SOBRESP)**

---

**Gilnei Luiz de Moura, Dr. (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2019



## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho ao homem que me encoraja todos os dias a ser a melhor versão de mim,  
ao meu amado esposo **Gláucio**.*





## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me capacitado e ajudado a chegar até aqui. Depois de mais de uma década do recebimento do título de bacharel Ele me deu ânimo e permissão para continuar sonhando. Obrigada meu Deus por nunca ter me deixado desistir mesmo diante de muitas tribulações durante esse percurso e por jamais ter permitido que eu perdesse a minha fé, a minha essência.

- Ao meu esposo, Gláucio Ney Pereira Rocha, por toda paciência, compreensão e incentivo durante esse tempo. Obrigada por ser meu braço direito, por ser meu companheiro de todas as batalhas e por estar comigo nessa empreitada me ajudando na divulgação da minha pesquisa na FAB.

- A minha primeira família, pai, mãe e irmã, por todo amor dedicado a mim e por sempre torcerem pelo meu sucesso pessoal e profissional mesmo estando distantes.

- A minha tia e madrinha, Teresa, a primeira doutora da família, e que foi sem dúvida minha fonte de inspiração.

- A minha querida avó, Rita, a mulher mais incrível e corajosa que conheci. Obrigada minha vizinha por tudo.

- De maneira especial agradeço ao Professor Luis Felipe, amigo e orientador, pelo acolhimento no seu grupo de pesquisa e pelos ricos momentos de troca e aprendizado. Obrigada, professor, por estar ao meu lado durante essa jornada acadêmica.

- A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) pela oportunidade de cursar o mestrado em uma instituição que é referência nacional em ensino, pesquisa e extensão e aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM por todo ensinamento e dedicação aos alunos.

- Aos professores participantes da banca examinadora, professor Gilnei, professora Damiana e professor Wesley obrigada pelas contribuições à minha pesquisa.

- Agradeço ao Comandante da Ala 4, Coronel Aviador Élisson Montagner por ter autorizado a realização da pesquisa na instituição e ao Tenente Coronel Santos por todo apoio. E aos militares da Ala 4, pela disponibilidade em responder as questões de pesquisa.

- Aos colegas do Grupo de Pesquisa, Comportamento, Estresse e Trabalho (GPCET) e aos colegas de mestrado, que estiveram ao meu lado me ajudando a me desenvolver como pesquisadora.

A todos que contribuíram de alguma forma com a concretização desse trabalho, muito obrigada!



## RESUMO

### A INFLUÊNCIA DO GÊNERO NA RELAÇÃO ENTRE ENRIQUECIMENTO TRABALHO-FAMÍLIA E COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM MILITARES DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

AUTOR: Raquel Paiva Neves do Nascimento Rocha

ORIENTADOR: Luis Felipe Dias Lopes

Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de analisar a influência do gênero sobre a relação entre o Enriquecimento Trabalho-Família e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa e optou-se pela realização de um levantamento (*Survey*) em uma amostra de 255 militares, que atuam na Ala 4, guarnição da Força Aérea Brasileira localizada na cidade de Santa Maria no estado do Rio Grande do Sul. A etapa de coleta de dados consistiu na aplicação de um questionário de pesquisa *on-line* dividido em três partes: Dados Sociodemográficos e Profissionais; Escala de Enriquecimento Trabalho- Família (EETF), validada por Gabardo-Martins, Ferreira e Valentini, (2016) e Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), de Bastos, Siqueira e Gomes (2014). Os dados quantitativos foram tratados com auxílio de *softwares* estatísticos e analisados por meio de estatísticas descritivas, padronização de escalas e modelagem de equações estruturais (PLS-SEM). Os resultados pertinentes ao perfil sociodemográfico da amostra evidenciaram a predominância de militares do gênero masculino (84,31%), com idade entre 26 a 35 anos (37,25%), casados (67,45%), com ensino superior completo (29,41%) e sem filhos (47,45%). Já o perfil profissional expôs que os militares em sua maioria pertencem a esquadrões de aviação (26,28%), possuem renda de 5 a 10 salários mínimos (40,39%), são do grupo de graduados – suboficial e sargento – (45,89%), com tempo de atuação até 5 anos (51,76%) e carga horária de 31 a 40 horas semanais (45,49%). Na identificação da incidência dos aspectos do enriquecimento trabalho-família verificou-se que dos 215 militares do sexo masculino, 109 (50,7%) apresentaram nível moderado de enriquecimento trabalho-família enquanto que para o enriquecimento família-trabalho 172 (80%) apresentaram nível alto. Quanto aos participantes do sexo feminino, 20 (50%) apresentaram nível alto de enriquecimento trabalho-família e 30 (75%) apresentaram nível alto de enriquecimento família-trabalho. Em relação às dimensões que envolvem os comportamentos de cidadania organizacional, os dois gêneros apresentaram alto índice para sugestões criativas, as mulheres apresentaram índice mais alto (82,5%) de divulgação da imagem organizacional em comparação aos homens (68,8%) e, 204 (94,9%) homens e 38 (95%) mulheres apresentaram nível alto da dimensão cooperação com os colegas. Para verificar a influência ponderadora do gênero nas relações entre as dimensões foi proposto um modelo estrutural via equações estruturais parciais. Os resultados demonstraram que das seis hipóteses sugeridas, três foram rejeitadas. A hipótese de que o gênero pondera a relação entre ETF e DIO foi aceita, porém quando analisou-se esse efeito para a relação entre EFT e DIO a hipótese foi rejeitada. Observou-se que o gênero não possui efeito ponderador na relação entre o ETF e CC e também na relação entre EFT e CC para a amostra de militares. Por último, revelou-se que as relações entre ETF e SC e EFT e SC foram ponderadas pelo gênero.

**Palavras-chave:** Enriquecimento Trabalho-Família. Comportamentos de Cidadania Organizacional. Gênero. Militares. Força Aérea Brasileira.



## ABSTRACT

### **A GENDER INFLUENCE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN FAMILY WORK AND BEHAVIOR OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP: A STUDY WITH BRAZILIAN AIR FORCE MILITARIES**

AUTHOR: Raquel Paiva Neves do Nascimento Rocha

ADVISOR: Luis Felipe Dias Lopes

This paper was developed with the objective of analyzing the influence of gender on the relationship between the Work Family Enrichment and the Behaviors of Organizational Citizenship. To do so, it conducted a descriptive research with a quantitative approach and opted to conduct a survey (*Survey*) on a sample of 255 military personnel, performed in Ala 4, guaranteed by the Brazilian Air Force located in the city of Santa Maria in the state of Rio Grande do Sul. One stage of data collection consisted of applying an online survey questionnaire divided into three parts: Sociodemographic and Professional Data; Work Family Enrichment Scale, validated by Gabardo-Martins, Ferreira and Valentini, (2016) and Organizational Citizenship Behaviors Scale, by Bastos, Siqueira and Gomes (2014). Quantitative data were used with the help of statistical software and analyzed using descriptive statistics, scale standardization and applied equation modeling (PLS-SEM). The results relevant to the sociodemographic profile of the sample show the predominance of male military personnel (84.31%), aged between 26 and 35 years (37.25%), married (67.45%), with higher education complete (29.41%) and no children (47.45%). The professional profile shows that most military personnel belong to aviation standards (26.28%), have 5-10 times lower income (40.39%), are a group of graduates - petty officer and sergeant - (45, 89 %), working time up to 5 years (51.76%) and workload of 31 to 40 hours per week (45.49%). In identifying aspects of Work Family Enrichment (WFE), it was found that 215 male military personnel, 109 (50.7%) had a moderate level of work family enrichment, while for family work enrichment 172 (80%) described high level. As for female participants, 20 (50%) had a high level of work family enrichment and 30 (75%) had a high level of enrichment in family work. Regarding the dimensions that involve the performances of organizational citizenship, both genders consider a high rate of creative suggestions (CS), such as taller women (82.5%) of dissemination of the organizational image (DOI) compared to men (68.8%) and 204 (94.9%) men and 38 (95%) women with high level of participation in colleagues (PC). In order to verify the weighting influence of gender in the relations between the dimensions, a structural model was adopted via partial selected equations. The results demonstrated that of the six suggested hypotheses, three were rejected. The hypothesis that gender weighs the relationship between WFE and DOI was accepted, but when analyzing this effect for the relationship between FWE and DOI with hypothesis was rejected. Note that gender has no weighting effect on the relationship between WFE and PC and also on the relationship between FWE and PC for a military sample. Finally, it was revealed that the relationships between WFE and CS and FWE and CS were weighting by gender.

**Keywords:** Work-Family Enrichment. Behaviors of Organizational Citizenship. Gender. Military. Brazilian Air Force.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de análise da psicologia positiva.....	35
Figura 2 – Nomenclaturas e definições das relações positivas em trabalho-família.....	38
Figura 3 – Modelo de enriquecimento trabalho-família.....	42
Figura 4 – Medida de enriquecimento trabalho-família .....	44
Figura 5 – Contingente feminino nas forças armadas brasileiras.....	53
Figura 6 – Fases da pesquisa .....	58
Figura 7 – Desenho de pesquisa .....	59
Figura 8 – Distribuição e composição das Alas pelo Brasil .....	60
Figura 9 – Etapas da PLS-SEM.....	69
Figura 10 – Síntese do perfil sociodemográfico e profissional dos participantes .....	77
Figura 11 – Estado emocional positivo na direção família-trabalho.....	81
Figura 12 – Modelo de caminhos das dimensões das escalas ETF*Gênero-CCO.....	92
Figura 13 – Modelo de caminhos escala ETF*Gênero – CCO .....	95
Figura 14 – Modelo de caminhos final para o modelo EETF*Gênero – ECCO.....	108





## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Padronização dos fatores da escala EETF .....	87
Gráfico 2 – Padronização das dimensões da escala CCO .....	88



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Recursos promotores de enriquecimento trabalho-família.....	41
Quadro 2 – Comportamento inovador e espontâneo .....	47
Quadro 3 – As macrodimensões do CCO.....	51
Quadro 4 – Subescalas de enriquecimento .....	64
Quadro 5 – Fatores e itens da EETF .....	65
Quadro 6 – Dimensões e itens da ECCO.....	66
Quadro 7 – Modelos dos instrumentos de pesquisa .....	67
Quadro 8 – Análise dos dados .....	69
Quadro 9 – Resumo ETF e CCO por gênero.....	90
Quadro 10 – Avaliação sistemática dos resultados EETF - Gênero – ECCO .....	96



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização do perfil sociodemográfico dos participantes (n=255) .....	72
Tabela 2 – Caracterização do perfil profissional dos participantes (n=255) .....	74
Tabela 3 – Percentual de participação dos militares na pesquisa dividido por grupos ..	76
Tabela 4 – Percentual, média e desvio padrão do fator ETF e suas variáveis.....	78
Tabela 5 – Percentual, média e desvio padrão do fator EFT e suas variáveis.....	80
Tabela 6 – Percentual, média e desvio padrão da dimensão sugestões criativas e suas variáveis.....	82
Tabela 7 – Percentual, média e desvio padrão da dimensão divulgação da imagem organizacional e suas variáveis.....	84
Tabela 8 – Percentual, média e desvio padrão da dimensão cooperação com os colegas e suas variáveis.....	85
Tabela 9 – Diagrama de caminhos para equações estruturais do modelo EETF * Gênero – ECCO.....	93
Tabela 10 – Alfa de cronbach, confiabilidade composta e validade convergente para o modelo de mensuração .....	97
Tabela 11 – Cargas fatoriais cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de mensuração .....	98
Tabela 12 – Análise da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker para o modelo de mensuração .....	99
Tabela 13 – HTMT para o modelo de mensuração .....	100
Tabela 14 – Intervalo de confiança para HTMT para 5.000 subamostras para o modelo de mensuração .....	100
Tabela 15 – Valores de VIF para as dimensões do modelo de ponderação .....	101
Tabela 16 – Coeficiente de determinação Coeficiente de determinação $R^2$ e $R^2_{ajustado}$ para o modelo estrutural .....	102
Tabela 17 – Tamanho do efeito $f^2$ para o modelo estrutural.....	103
Tabela 18 – Correlações entre as variáveis latentes do modelo estrutural .....	104
Tabela 19 – Valores $Q^2$ para o modelo estrutural.....	105
Tabela 20 – Resultado das hipóteses do modelo de ponderação .....	106
Tabela 21 – Diagrama de caminhos final para equações estruturais do modelo ponderador.....	107



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFA	Academia da Força Aérea
APA	<i>American Psychological Association</i>
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CC	Cooperação com os Colegas
CCO	Comportamento de Cidadania Organizacional
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CFOAV	Curso de Formação de Oficiais Aviadores
CFOINF	Curso de Formação de Oficiais Infantes
CFOINT	Curso de Formação de Oficiais Intendentes
CGABEG	Casa Gerontológica de Aeronáutica Brigadeiro Eduardo Gomes
COMAER	Comando Aéreo Regional
COMGAP	Comando-Geral de Apoio
COMGEP	Comando-Geral de Pessoal
COP	Comportamento Organizacional Positivo
DIO	Divulgação da Imagem Organizacional
DTCEA-SM	Destacamento de Controle do Espaço Aéreo – Santa Maria
ECCO	Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional
EETF	Escala de Enriquecimento Trabalho-Família
EPCAR	Escola Preparatória de Cadetes do Ar
ELOG	Esquadrão Logístico
ETF	Enriquecimento Trabalho-Família
EUA	Estados Unidos da América
FAB	Força Aérea Brasileira
GAP	Grupamento de Apoio
GAV	Grupo de Aviação
HTMT	<i>Heterotrait - Monotrait Ratio</i>
MD	Ministério da Defesa
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PFV	Programa de Formação e Fortalecimento de Valores
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>
PNPM	Plano Nacional de Políticas para as Mulheres
PPRH	Políticas e Práticas de Recursos Humanos
QCO	Quadro Complementar de Oficiais
QFG	Quadro Feminino de Graduadas
QFO	Quadro Feminino de Oficiais
SAS	<i>Statistical Analysis System</i>
SC	Sugestões Criativas
SEFA	Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SISNEP	Sistema Nacional de Ética e Pesquisa
SSE	<i>Sum of the Square prediction Errors</i>
SSO	<i>Sum of the Square do Observations</i>
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
WFES	<i>Work-Family Enrichment Scale</i>





## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	27
1.2 OBJETIVOS .....	29
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>29</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>29</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	30
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	32
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>33</b>
2.1 ENRIQUECIMENTO TRABALHO-FAMÍLIA.....	33
<b>2.1.1 Psicologia Positiva .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.2 Evolução da pesquisa em trabalho-família: do conflito ao enriquecimento .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.3 A Teoria do Enriquecimento Trabalho-Família.....</b>	<b>39</b>
2.2 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.....	45
<b>2.2.1 O conceito de Cidadania e as origens do Comportamento de Cidadania Organizacional.....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.2 Comportamento de Cidadania Organizacional e suas dimensões .....</b>	<b>49</b>
2.3 CONTEXTUALIZAÇÃO SOCIAL.....	52
<b>2.3.1 A inserção das mulheres nas Forças Armadas .....</b>	<b>52</b>
<b>2.3.2 A militar da Força Aérea Brasileira .....</b>	<b>54</b>
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>57</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	57
<b>3.1.1 Desenho de Pesquisa.....</b>	<b>58</b>
<b>3.1.2 Objeto de Estudo .....</b>	<b>59</b>
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	61
<b>3.2.1 Critérios de inclusão.....</b>	<b>62</b>
<b>3.2.2 Critérios de exclusão .....</b>	<b>62</b>
3.3 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS .....	62
<b>3.3.1 Riscos do estudo.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3.2 Benefícios do estudo .....</b>	<b>63</b>
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E PROTOCOLO DE PESQUISA.....	63
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	67
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>71</b>
4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL .....	71
4.2 PERCEPÇÃO DO ENRIQUECIMENTO TRABALHO-FAMÍLIA.....	78
4.3 PERCEPÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL ..	81
4.4 INDICADORES DO ETF E CCO .....	86

4.5 INFLUÊNCIA DO GÊNERO NA RELAÇÃO ENTRE ENRIQUECIMENTO TRABALHO-FAMÍLIA E COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL .....	90
<b>4.5.1 Etapa 1 – Especificação do Modelo Estrutural .....</b>	<b>91</b>
<b>4.5.2 Etapa 2 – Especificação do Modelo de Mensuração .....</b>	<b>93</b>
<b>4.5.3 Etapa 3 – Estimação do Modelo de Caminhos PLS .....</b>	<b>94</b>
<b>4.5.4 Etapa 4 – Avaliação do Modelo de Mensuração .....</b>	<b>96</b>
4.5.4.1 <i>Consistência Interna, Confiabilidade Composta e Validade convergente (AVE) .....</i>	96
4.5.4.2 <i>Validade Discriminante .....</i>	98
<b>4.5.5 Avaliação do Modelo Estrutural.....</b>	<b>101</b>
4.5.5.1 <i>Avaliação da Colinearidade .....</i>	101
4.5.5.2 <i>Avaliação do Coeficiente de Determinação (valor de R2 e sua significância) .....</i>	102
4.5.5.3 <i>Avaliação do Efeito f2.....</i>	102
4.5.5.4 <i>Avaliação dos Betas do Modelo Estrutural e as respectivas Hipóteses .....</i>	103
4.5.5.5 <i>Avaliação Blindfolding e Relevância Preditiva Q2 .....</i>	104
<b>4.5.6 Interpretação dos Resultados e Desenho das Conclusões.....</b>	<b>105</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)</b> .....	<b>127</b>
<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE .....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE C- TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA.....</b>	<b>133</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Conciliar trabalho e família está sendo um desafio. A multiplicidade de papéis e as demandas enfrentadas por homens e mulheres no contexto laboral têm transformado as relações nas esferas organizacionais e familiares (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2012). Essas transformações também podem ser vistas nas organizações militares brasileiras ao longo das últimas décadas com a incorporação de mulheres nos quartéis.

Desde a primeira década do século XXI, nota-se progressivamente no Brasil maior participação feminina em áreas nas quais a presença masculina é predominante, como é o caso das carreiras militares. Entre 2015 e 2017, o número de mulheres nas Forças Armadas<sup>1</sup> passou de 25,9 mil para 28 mil. E esse número tende a aumentar devido a mudanças ocorridas nos sistemas de ingresso nas carreiras (BRASIL, 2017).

Para Takahashi (2002), o corpo feminino das organizações militares demanda características comportamentais que o faça capaz de enfrentar situações de adversidades nessas instituições, criadas a princípio para serem exclusivamente constituídas por homens. As mulheres que integram essas corporações precisam se adaptar a um ambiente tradicionalmente masculino, enfrentando pressões psicológicas que podem afetar seu desempenho e sua satisfação com o trabalho. Simmons e Yoder (2013) explicam que o conjunto de deveres, valores e metas que alicerçam a cultura militar, pode refletir na saúde física e mental no serviço e incorporam-se nos costumes, prática e forma de organização do trabalho. Ainda, a profissão militar exige disponibilidade total do sujeito trazendo assim consequências à vida familiar (ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO, 2014).

Na área de Comportamento Organizacional, até há pouco tempo, os aspectos negativos do contexto laboral provocavam muito interesse. A maioria das pesquisas relacionadas com a gestão dos papéis do trabalho e da família também adotou essa perspectiva negativa, concentrando-se no conflito trabalho-família (AGUIAR et al. 2014; CAMPOS-STROBINO; TEIXEIRA, 2014; OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013; SILVA; RABELO; ROSSETTO, 2010).

---

<sup>1</sup>Forças Armadas, compostas pela Marinha do Brasil, pelo Exército Brasileiro e pela Força Aérea Brasileira. Instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas pela égide da hierarquia e disciplina, as Forças Armadas atuam sob a autoridade suprema do Presidente da República – seu comandante-em-chefe (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2018).

Com o surgimento da Psicologia Positiva no início do século XXI e em consequência o advento de pesquisas no campo do Comportamento Organizacional Positivo - COP (LUTHANS, 2002; SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000), emerge uma nova perspectiva, enfatizando-se os aspectos positivos na tentativa de minimizar os efeitos das variáveis negativas no contexto organizacional. Para Seligman (2011, p.12), a psicologia como ciência apresenta um novo objetivo: “explorar aquilo que faz a vida valer a pena e produzir as condições para isso”. Inserido nesta tendência, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal têm adquirido especial importância para as organizações, as famílias e os próprios indivíduos, surgindo assim o interesse pelo estudo sobre Enriquecimento Trabalho-Família (ETF).

Para Greenhaus e Powell (2006), a Teoria do Enriquecimento Trabalho-Família baseia-se na ideia que a participação em múltiplos papéis pode levar a um maior bem-estar e a um desempenho mais efetivo, pois os indivíduos possuiriam mais fontes de recursos para os levarem ao sucesso. Esses autores definiram o enriquecimento como o grau pelo qual a participação em um papel pode melhorar a qualidade de vida em outro papel. Logo, o enriquecimento é um fenômeno bidirecional, ou seja: tanto o trabalho enriquece a família, quanto a família enriquece o trabalho. Segundo Greenhaus e Parasuraman (1999), o contexto social, econômico e político influencia a interface trabalho-família. Sendo assim, valores culturais e ideologias de papéis de gênero poderiam interferir na maneira como os indivíduos experimentam diferentes níveis de enriquecimento trabalho-família (BARNETT; HYDE, 2001).

O conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), o qual segundo Organ (1988) se refere aos comportamentos discricionários que promovem o funcionamento eficaz da organização, é outro que surge atrelado ao COP. Os estudos de Organ (1988) possibilitaram sua operacionalização referindo-se a ele como uma ação individualizada e discricionária, não explicitamente reconhecida pelo sistema formal de recompensa, que proporciona o funcionamento efetivo da organização. Segundo o mesmo autor, o CCO manifestado de maneira isolada não gera ganhos significativos no desempenho geral na organização, sendo importante somente quando exteriorizado por um grupo de trabalhadores durante um extenso período de tempo. Além disso, Podsakoff et al. (2014) observam que o CCO é essencial ao desempenho dos colaboradores sendo considerado uma importante medida do Comportamento Organizacional.

Carlson et al.(2011) enfatizam a crescente evidência de uma ligação entre o enriquecimento trabalho-família, satisfação e melhoria do bem-estar geral. Ainda, segundo

Paine e Organ (2000) o CCO varia em função dos aspectos culturais das organizações. Pressupondo que exista uma relação entre o Enriquecimento Trabalho-Família e os Comportamentos de Cidadania Organizacional surge o questionamento sobre qual seria a influência do gênero nessa relação em militares da Força Aérea Brasileira (FAB). Para responder tal questão são elaboradas e testadas seis hipóteses que consideram o gênero como variável ponderadora na relação entre as duas dimensões do Enriquecimento Trabalho-Família (ETF e EFT) e as três dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional (Divulgação da Imagem Organizacional, Sugestões Criativas e Cooperação com os Colegas).

Calcado nessa temática e uma vez que a cultura militar compreende um ambiente tradicionalmente masculino e por esse motivo atrativo para pesquisas sobre gênero, esse estudo compreende a observação das dimensões das Escalas ETF e CCO em militares que atuam tanto na rotina operacional como administrativa nas unidades pertencentes a Ala 4 e Órgãos Especializados, subordinados aos Órgãos Setoriais de Logística, Pessoal e Administração da FAB, localizados na cidade de Santa Maria-RS. Reconhecer a influência do gênero nesses processos contribuirá para o desenvolvimento das estratégias de gestão de pessoas nas unidades nas quais os profissionais militares atuam.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A relação homem-trabalho ganha relevância com o movimento de redefinição de papéis masculinos e femininos no contexto familiar e a reorganização das funções dos dois gêneros no contexto laboral. Concomitantemente, o exercício do trabalho militar aos poucos está sendo modificado pela presença feminina no desenvolvimento das mais variadas atividades dentro dos quartéis. Nos últimos anos, as unidades da FAB passaram por uma reestruturação significativa em seus quadros de pessoal. Segundo dados do Ministério Defesa (MD), a Força Aérea Brasileira (FAB) apresenta o maior contingente de mulheres comparado às outras duas Forças Armadas Brasileiras (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2017).

Segundo Carreiras (2013), as mulheres enfrentam obstáculos relacionados a uma cultura construída em torno do masculino, onde os papéis sociais de cada gênero ficam claramente definidos. Takahashi (2002) observa que, no ambiente militar, os valores tidos nessas instituições como naturais dos homens também naturalizam as mulheres como seres frágeis, delicados, que precisam ser preservados e cuidados. Um exemplo seria a restrição de algumas atividades às mulheres sob o argumento de que elas seriam mais frágeis que os

homens. Dessa forma, nas instituições da FAB, supõe-se que os indivíduos apresentam comportamentos e atitudes no trabalho que podem estar relacionados à diferença de gênero.

Se por um lado a estrutura social simbolicamente masculina exige um esforço maior das mulheres para se adaptarem a ela, por outro, o ingresso delas nas Forças Armadas Brasileiras está possibilitando algumas mudanças estratégicas no ambiente de trabalho militar. Em setembro do ano de 2014 foi instaurada a Comissão de Gênero com o propósito de estudar ações para efetivação dos direitos das mulheres e igualdade nas Forças Armadas e no âmbito da administração central do MD (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2014). A Comissão de Gênero tem caráter consultivo e atua no acompanhamento e avaliação do cumprimento das ações definidas no Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (PNPM)<sup>2</sup>.

Assim, observa-se o empenho das Forças Armadas em alinhar os objetivos pessoais e profissionais dos militares para que ocorra o desenvolvimento tanto desses trabalhadores quanto das instituições nas quais eles ingressaram. Diante disso, parte-se para a possibilidade de análise das dimensões de Enriquecimento Trabalho-Família e de Cidadania Organizacional, os quais tendem a influenciar de maneira positiva o desempenho do trabalhador (GREENHAUS; POWELL, 2006) e das organizações (ORGAN; POSAKOFF; MACKENZIE, 2006).

A relação entre enriquecimento trabalho-família e gênero parece inconsistente. A maioria dos estudos sobre a temática revelou que as mulheres apresentam níveis mais elevados de enriquecimento trabalho-família do que os homens em consequência de um maior investimento de tempo para a família e maior saliência da família para elas (BAGGER; LI; GUTEK, 2008; DEMEROUT et al., 2013; ROTHBARD, 2001). No entanto, outros estudos não evidenciaram diferenças entre os dois gêneros (HILL, 2005; KIRCHMEYER, 1992b).

A influência do gênero no Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) também permanece incerta. Estudos recentes o identificaram como ponderador do CCO (ESTIRI et al., 2017; HACKETT et al., 2018; HO, 2017) enquanto que outros não encontraram diferenças de gênero no CCO (BEAUREGARD, 2012; BOLINO et al., 2010; NG et al., 2016). Segundo Clarke e Sulsky (2017), uma melhor compreensão do papel do gênero ajudaria a refinar as teorias e esclarecer estereótipos.

---

<sup>2</sup> Plano Nacional de Políticas para Mulheres - Contribui para o fortalecimento e a institucionalização da Política Nacional para as Mulheres aprovada a partir de 2004, e referendada em 2007 e em 2011. As políticas orientam as ações do Estado a fim de combater problemas decorrentes de práticas assimétricas historicamente configuradas que inviabilizam o processo de participação social e política democrática e igualitária, de mulheres e homens.

Assim, pressupondo que há relação entre os componentes do Enriquecimento Trabalho-Família e de Cidadania Organizacional, a questão norteadora desta pesquisa é: **“Qual a influência do gênero na relação entre Enriquecimento Trabalho-Família e Comportamento de Cidadania Organizacional em militares da Força Aérea Brasileira?”**

## 1.2 OBJETIVOS

O problema de pesquisa levantado anteriormente deverá ser respondido tendo em vista a definição dos objetivos seguintes:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência do gênero sobre a relação entre o Enriquecimento Trabalho-Família e os Comportamentos de Cidadania Organizacional nos militares da FAB que atuam em Santa Maria - RS.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A compreensão do estudo equivale a:

- Descrever o perfil sociodemográfico e profissional dos indivíduos que compõem a amostra;

- Identificar a incidência dos fatores do Enriquecimento Trabalho-Família nos militares da FAB que atuam em Santa Maria – RS por gênero (feminino e masculino);

- Identificar a incidência de Comportamentos de Cidadania Organizacional nos militares da FAB que atuam em Santa Maria – RS por gênero (feminino e masculino);

- Verificar a influência ponderadora do gênero na relação entre Enriquecimento Trabalho-Família e Comportamento de Cidadania Organizacional por meio do teste de seis hipóteses via modelagem de equações estruturais PLS-SEM, as quais estão descritas a seguir:

H<sub>1</sub>: O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento trabalho família e a divulgação da imagem organizacional;

H<sub>2</sub>: O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento trabalho família e as sugestões criativas;

H<sub>3</sub>: O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento trabalho família e a cooperação com os colegas;

H<sub>4</sub>: O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento família trabalho e a divulgação da imagem organizacional;

H<sub>5</sub>: O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento família trabalho e as sugestões criativas;

H<sub>6</sub>: O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento família trabalho e a cooperação com os colegas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo do Comportamento Organizacional Positivo (COP) vem ganhando destaque nas pesquisas sobre comportamento organizacional. Segundo Mendonça et al. (2014), o COP foi concebido para ser um campo de investigação nas quais os aspectos positivos dos trabalhadores deveriam receber mais atenção do que os aspectos negativos do comportamento humano no ambiente de trabalho. Os estudos de Greenhaus e Beutell (1985) revelaram que as tentativas de equilibrar demandas advindas do trabalho e da família podem provocar consequências negativas nos dois domínios (AGUIAR, 2016). Entretanto, sob a perspectiva do COP, a pesquisa voltada a compreensão das relações laborais e familiares destaca as vantagens em assumir múltiplos papéis como proporcionadores de uma melhor qualidade de vida.

Inserida nesse campo, essa pesquisa compreende a investigação das dimensões que constituem o Enriquecimento Trabalho-Família e Comportamento de Cidadania Organizacional. Especificamente no que diz respeito ao Enriquecimento Trabalho-Família, esse estudo baseia-se no conceito elaborado por Greenhaus e Powell (2006), que o definiram como “a extensão em que as experiências em um papel melhoram a qualidade de vida no outro papel”. A escolha pelo referencial teórico se dá pelo pioneirismo de Greenhaus e Powell nos estudos sobre enriquecimento trabalho-família e sua disseminação pelas escolas de psicologia positiva nos EUA.

Com relação ao Comportamento de Cidadania Organizacional, Organ (1988) o definiu como uma ação voluntária do indivíduo, que transcende as obrigações formais e tem como resultado o funcionamento efetivo da organização. Dessa maneira, trata-se de um comportamento espontâneo que cabe ao sujeito decidir pela sua prática. Dekas (2010) destaca a necessidade de ampliar as análises do contexto social que influenciam tais comportamentos, pois as mudanças na organização do trabalho também têm gerado mudanças na natureza dos CCO. Nesse sentido, a elaboração desse trabalho visa contribuir com a ampliação do



conhecimento acerca de tais comportamentos sob a perspectiva do contexto das organizações militares e os estereótipos de gênero que ainda hoje o circundam.

Ao longo dos últimos anos, pesquisas revelaram diferenças de gênero na percepção do Enriquecimento Trabalho-Família. Alguns estudos constataram que as mulheres percebem maior nível de enriquecimento do que os homens (BAGGER; LI; GUTEK, 2008; DEMEROUT et al., 2013; ROTHBARD, 2001). Contraditoriamente, Simon (2014) argumenta que a combinação de trabalho e família é menos vantajosa para o bem estar das mulheres do que dos homens já que os papéis no trabalho e na família têm significados fundamentalmente diferentes para os gêneros. Também foram encontradas diferenças de gênero no que concerne ao Comportamento de Cidadania Organizacional (BERGERON et al., 2012; CAMERON; NADLER, 2013; KABU, 2017; YADAV, 2015). Clarke e Sulsky (2017) observaram que embora o gênero seja uma das variáveis investigadas, sua influência no desempenho permanece incerta, pois estudos empíricos forneceram evidências tanto de uma presença quanto de uma ausência dos efeitos de gênero no CCO. Julga-se importante então conduzir um estudo que acrescente elementos que poderão ampliar a compreensão sobre tal relação.

Os achados de pesquisa revelaram que as iniciativas organizacionais de aumentar o enriquecimento são benéficas para funcionários e empregadores, visto que contribuem para uma força de trabalho feliz, saudável e de alto desempenho (MAUNO; RUOKOLAINEN; KINNUNEN, 2013). Quanto aos estudos sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional, evidenciou-se uma relação positiva com a satisfação no trabalho e o comprometimento (BOWLING; WANG; LI, 2012), personalidade proativa (BERGERON; SCHROEDER; MARTINEZ, 2013) e auto-eficácia (KAO, 2017). Diante disso, esse trabalho soma-se aos estudos sobre Enriquecimento Trabalho-Família e Comportamento de Cidadania Organizacional contribuindo para um maior entendimento a respeito dos temas.

Destaca-se ainda a importância das mulheres no contexto atual de mudanças nas Forças Armadas o que motiva a realização desse trabalho no âmbito da Força Aérea Brasileira (FAB). Está ocorrendo uma ascensão cada vez maior da presença feminina nos quadros militares que “vai refletir não só numa representação mais adequada da sociedade brasileira nas Forças Armadas, mas uma crescente eficiência dessas forças em função da contribuição que as mulheres trazem” (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2013). Em paralelo a isso, Segundo D’Araújo (2003), as incorporações provocam mudanças de alguns comportamentos tradicionais e colocam novos desafios para a formação militar.

Considerando-se a importância do engajamento das mulheres para a Força Aérea Brasileira, pois foi a primeira das três forças a abrir espaço para a atuação feminina na atividade fim da instituição e a que na atualidade possui maior número delas em seus quadros (FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2017), a pesquisa possibilita conhecer as características que contribuem para o processo de Enriquecimento Trabalho-Família e para a manifestação de Comportamento de Cidadania Organizacional nos militares com foco na diferença de gênero. E como consequência da análise dessas particularidades, visa contribuir para o aperfeiçoamento das políticas de Gestão de Pessoas dentro das unidades da FAB.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Propondo-se atingir os objetivos elencados anteriormente, a dissertação está estruturada em cinco capítulos. No capítulo 1 apresenta-se a introdução, o problema de pesquisa a definição dos objetivos e a justificativa do estudo.

No capítulo 2 realiza-se a fundamentação teórica com a apresentação das dimensões do Enriquecimento Trabalho-Família e Comportamento de Cidadania Organizacional, cujo objetivo foi o de construir as bases conceituais que sustentaram o trabalho posterior. Nesta mesma sessão é inserido um tópico de contextualização social com o intuito de discorrer acerca do histórico da inserção das mulheres nas Forças Armadas Brasileiras.

O capítulo 3 abrange a apresentação do método e primeiramente revela a caracterização e delineamento da pesquisa. Essa sessão detalha o estudo quantitativo apresentando o desenho da pesquisa, o objeto de estudo, a população e amostra, as considerações éticas, a técnica de coleta de dados e o protocolo de pesquisa e, por último, o tratamento e a análise dos dados.

O capítulo 4 contém a apresentação dos resultados da pesquisa. Por último, o capítulo 5 expõe as considerações finais. Logo após, apresentam-se as referências bibliográficas, os apêndices e os anexos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresenta um panorama geral da literatura em trabalho-família e cidadania organizacional e os conceitos que são utilizados nesse estudo. São abordados os temas: a psicologia positiva, a evolução da pesquisa no campo trabalho-família e as teorias que fundamentaram a pesquisa: Enriquecimento Trabalho-Família e Comportamento de Cidadania Organizacional. Esse capítulo também expõe sobre a entrada das mulheres nas Forças Armadas e na Força Aérea Brasileira exibindo elementos históricos que possibilitarão maior compreensão sobre os papéis de gênero dentro dos quartéis.

### 2.1 ENRIQUECIMENTO TRABALHO-FAMÍLIA

Ao longo das últimas décadas, pesquisadores da área de comportamento organizacional estabeleceram que as experiências dos funcionários no trabalho podem afetar a família e vice-versa. A produção do conhecimento sobre essa temática enfatizava principalmente o sentido negativo dessa relação, denominado como conflito trabalho-família. No entanto, pesquisas mais recentes sobre as interfaces entre trabalho e família têm revelado o efeito positivo que um domínio pode ter sobre o outro (AGUIAR, 2016; HOLLANDA, 2018).

O movimento denominado de Psicologia Positiva foi responsável por essa mudança de direcionamento. O foco passou a ser sobre os benefícios pessoais que a acumulação de múltiplos papéis pode gerar. Ao se partir para o lado positivo da interface trabalho-família tem-se o surgimento de algumas dimensões que o representa. Dentre eles destaca-se o Enriquecimento Trabalho-Família (CARLSON et al., 2006; GREENHAUS; POWELL, 2006; SHEIN; CHEN, 2010).

As próximas seções têm o intuito de discorrer sobre a entrada da psicologia positiva no campo do comportamento organizacional e sobre a evolução da linha de pesquisa em trabalho família até que se chegasse a Teoria do Enriquecimento Trabalho-Família.

#### 2.1.1 Psicologia Positiva

Segundo Seligman et al. (2005), inicialmente a psicologia como ciência tinha três objetivos: curar doenças mentais, tornar a vida das pessoas mais produtiva e desenvolver os talentos. Contudo, após a Segunda Guerra Mundial seu foco passou a ser o estudo e o tratamento de doenças mentais e patologias, deixando em segundo plano as outras instâncias.

Desde o fim da guerra a psicologia se dedica a curar doenças e reparar danos. Seligman e Csikszentmihalyi (2000) explicam que no pós-guerra os acadêmicos, motivados pela fundação do *Veterans Administration* (Departamento de Assuntos de Veteranos dos Estados Unidos) e do *National Institute of Mental Health* (Instituto Nacional de Saúde Mental), descobriram que poderiam obter vantagens caso dedicassem suas pesquisas a patologias. Já em meados da década de 50 a psicologia humanista trouxe um novo olhar aos profissionais da área, fazendo com que muitos começassem a se interessar pelas capacidades e potenciais das pessoas. Shaufeli e Bakker (2003) explicam que apesar disso, a maioria dos psicólogos ainda manteve seu foco em doenças.

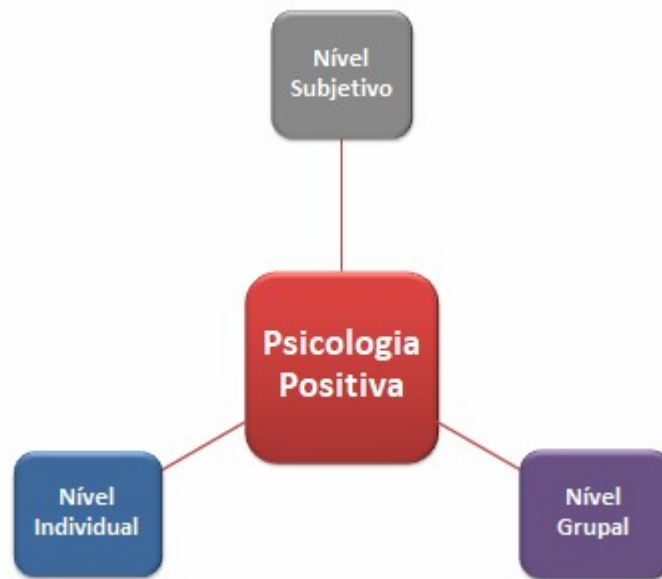
O enfraquecimento da psicologia tradicional proporcionou o surgimento de estudos em Psicologia Positiva, que foram impulsionados pelo interesse em reconhecer as virtudes humanas. Segundo Pacico e Bastianello (2014) alguns autores atribuem o surgimento da psicologia positiva aos estudos de Rogers e Maslow, precursores da corrente psicológica humanista. Enquanto outros afirmam que o movimento surgiu no início do século XXI por iniciativa do professor Martin Seligman, à época presidente da *American Psychological Association* (APA). Controvérsias à parte, o movimento da Psicologia Positiva consolidou-se no ano de 2000, ano em que Martin Seligman e Mihaly Csikszentmihalyi publicaram o artigo intitulado “*Positive Psychology: an introduction*”. Nessa obra, Seligman e Csikszentmihalyi (2000) contestam o papel restrito da psicologia ao estudo patológico dos indivíduos e enfatizam a importância da pesquisa sobre as virtuosidades humanas em prol de uma vida melhor.

A psicologia deveria ser capaz de ajudar a documentar que tipos de famílias resultam em crianças que florescem, que ambientes de trabalho apoiam a maior satisfação entre os trabalhadores, que políticas resultam no engajamento cívico mais forte e como a vida das pessoas pode valer mais a pena (SELIGMAN & CSIKSZENTMIHALYI, 2000, p. 5).

Os mesmos autores relatam que “infelizmente, a psicologia humanista não atraiu muito de uma base empírica cumulativa e gerou uma miríade de movimentos terapêuticos de autoajuda”. Para os autores “o objetivo da psicologia positiva é começar a catalisar uma mudança no foco da psicologia, desde a preocupação apenas com a reparação das piores coisas da vida até a construção de qualidades positivas” (p. 5).

Para tanto, o campo da psicologia positiva está dividido em três níveis de análise: nível subjetivo, nível individual e nível de grupo. Na Figura 1 ilustra-se os três níveis da psicologia positiva mencionados por Seligman e Csikszentmihalyi (2000).

Figura 1 – Níveis de análise da psicologia positiva



Fonte: Elaborado pela autora com base em Seligman e Csikszentmihalyi (2000).

Com base no ilustrado na Figura 1, no nível subjetivo, a psicologia positiva volta-se para as experiências subjetivas: bem-estar, contentamento e satisfação (no passado); esperança e otimismo (para o futuro); e florescimento e felicidade (no presente). No nível individual, o foco está nos traços individuais positivos: capacidade de amar e vocação, coragem, habilidade interpessoal, sensibilidade estética, perseverança, perdão, originalidade, mentalidade futura, espiritualidade, alto talento e sabedoria. No nível do grupo, trata-se das virtudes cívicas e das instituições que movem os indivíduos para uma melhor cidadania: responsabilidade, educação, altruísmo, civilidade, ponderação, tolerância e ética de trabalho (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000).

Assim como os psicólogos tradicionais davam ênfase aos aspectos negativos das pessoas, os estudiosos sobre fenômenos organizacionais apresentavam grande interesse sobre aspectos negativos no trabalho, destacando assuntos como o aparecimento de doenças provocadas por más condições laborais e comportamentos que se desviavam dos objetivos organizacionais.

[...] semelhante ao campo da psicologia, eu diria que a perspectiva geral e a atenção relativa na *Organizational Behavior* têm sido caracterizadas mais pela negatividade do que pela positividade. Por exemplo, mais atenção tem sido dada à afetividade negativa, ao contrário da afetividade positiva, estresse e esgotamento em oposição ao eustress, resistência à mudança em oposição à aceitação / celebração da mudança e às deficiências, problemas e disfunções dos gerentes e funcionários em vez de suas forças e capacidades de desenvolvimento e melhoria de desempenho (LUTHANS, 2002, p. 698).

Mendonça et al. (2014) comentam que é com o trabalho de Luthans que a psicologia positiva é evidenciada nas organizações. A psicologia positiva aplicada ao ambiente organizacional fez emergir dois movimentos paralelos e complementares, *Positive Organizational Scholarship* e *Positive Organizational Behaviour*. Luthans et al. (2007) explicam que o primeiro está centrado a um nível organizacional, enquanto que o segundo centra a positividade a nível individual. Luthans (2002) destacava a necessidade de adaptação no comportamento organizacional, propondo um novo campo de estudos, o Comportamento Organizacional Positivo (COP).

O COP acrescentou à investigação de comportamentos organizacionais, um componente mais direcionado para o desenvolvimento dos recursos humanos e da capacidade psicológica dos indivíduos, como também para a gestão do desempenho nas organizações (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007). Nesse sentido, segundo Hollanda (2018), tem crescido o interesse por dimensões como enriquecimento, facilitação, conciliação e harmonização, possivelmente por influência da psicologia positiva aplicada ao ambiente organizacional. A dimensão Enriquecimento Trabalho-Família será discutido nos próximos tópicos.

### **2.1.2 Evolução da pesquisa em trabalho-família: do conflito ao enriquecimento**

Diversas linhas de pesquisa têm se dedicado a estudar a temática da relação trabalho-família. Pesquisas sobre o tema têm sido realizadas pela psicologia, sociologia, saúde ocupacional e comportamento organizacional. Segundo Pereira (2012), o interesse pela conciliação entre a vida familiar e profissional é consequência de alterações sociais ocorridas nos países industrializados.

French e Johnson (2016) comentam que a pesquisa no campo trabalho-família tem sua gênese na década de 1970. À época existiam estudos isolados que tinham como interesse comum investigar alguns temas que precisavam ser mais bem compreendidos, como por exemplo, a carreira feminina, e baseavam-se em experiências pessoais relacionadas à conciliação trabalho-família (HOLLANDA, 2018). Nesse período, de acordo com French e Johnson (2016), a pesquisa enfatizava o lado negativo da influência mútua entre trabalho e família expondo temas como conflito trabalho-família, divisão do trabalho doméstico e influência do trabalho sobre os filhos.

Para Hollanda (2018), a década de 1990 marcou um crescimento do campo de pesquisa em trabalho família. Observa-se nesse período o desenvolvimento de medidas para

mensurar o conflito e com isso o estabelecimento empírico da natureza bidirecional dessa dimensão. Greenhaus e Beutell (1985) já enfatizavam o conflito trabalho-família explicando que ele ocorre quando há incompatibilidade das pressões dos dois domínios. Ou seja, há uma discrepância entre as demandas laborais e as demandas familiares.

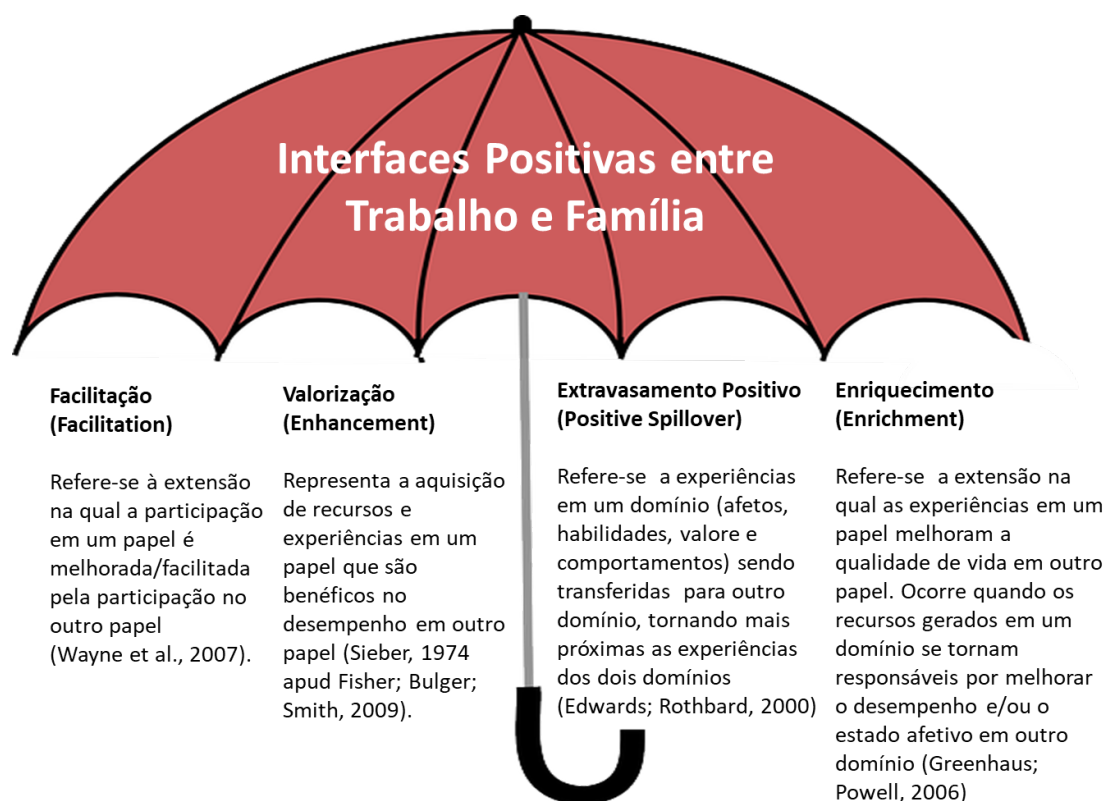
A perspectiva do conflito ampliou o conhecimento a respeito da interface trabalho-família ao especificar três mecanismos geradores de conflito nos dois papéis: (1) escassez de tempo; (2) pressão; e (3) comportamento. Esse modelo foi difundido por Greenhaus e Beutell (1985) para embasar a compreensão de conflitos laborais e familiares. Segundo Carvalho (2016) o conflito trabalho-família tem como pressupostos a teoria dos papéis (KANH et al., 1964) e a hipótese de escassez de recursos (GOODE, 1960). A partir desse entendimento, Hollanda (2018) explica que muitas pesquisas sobre os efeitos nocivos da interferência entre papéis no bem estar individual foram realizadas.

Segundo French e Johnson (2016), os anos 2000 marcam o período de expansão do campo de pesquisa em trabalho-família. Apesar de o tema conflito ainda se destacar na literatura, Hollanda (2018, p. 6) acrescenta que “os estudos também começaram a incorporar efeitos ponderadores e mediadores de variáveis individuais, saliência trabalho-família, estilos de *coping* e gestão de limites”. Assim percebe-se que há uma tendência de investigação de experiências emocionais e cognitivas (ex. culpa, *mindfulness*) e pesquisas com um foco mais positivo na relação trabalho-família.

Carvalho (2016) explica que na década de 2000, com o advento da psicologia positiva, surge um novo paradigma que tem como foco os efeitos saltares do envolvimento em múltiplos papéis. A teoria da acumulação de papéis (SIEBER, 1974) e a hipótese expansionista (BARNETT; HYDE, 2001; MARKS, 1977) formaram a base para algumas dimensões emergentes no período: Facilitação (WAYNE et al., 2007); Valorização (SIEBER, 1974 apud FISHER; BULGER; SMITH, 2009); Extravasamento Positivo (EDWARD; ROTHBARD, 2000); Enriquecimento (GREENHAUS; POWELL, 2006).

Na Figura 2 são apresentadas às definições para essas dimensões. Sua configuração, em formato de guarda-chuva, tem o propósito de revelar um núcleo comum entre eles, que os coloca em um mesmo “guarda-chuva” conceitual: a capacidade das experiências em um dos domínios (trabalho/família) gerarem benefícios no outro domínio (família/trabalho).

Figura 2 – Nomenclaturas e definições das relações positivas em trabalho-família



Fonte: Adaptado de Aguiar (2016).

As dimensões apresentadas na Figura 2 se assemelham ao enriquecimento e muitas vezes se confundem. Todos têm sido utilizados para descrever as vantagens da participação simultânea nas esferas ocupacional e familiar. Enquanto que o enriquecimento faz uma análise individual dos benefícios da atuação nos dois papéis, a dimensão denominado de facilitação reflete amplamente a influência positiva do envolvimento em um domínio sobre o funcionamento do outro sistema. Portanto, a facilitação foca em níveis mais altos de análise (WAYNE et al., 2007).

O conceito de valorização proposto por Sieber (1974) sugere que o gerenciamento de múltiplos papéis pode resultar na pressão de interferência, mas também pode resultar em aprimoramento de modo a permitir a aquisição de recursos benéficos (FISHER; BULGER; SMITH, 2009).

Já o extravasamento refere-se aos efeitos do trabalho e da família uns sobre os outros que geram semelhanças entre os dois domínios. Tais semelhanças podem ser descritas em termos de humor e satisfação, valores, habilidades e comportamentos (EDWARD; ROTHBARD, 2000).



Segundo Aguiar (2016) enquanto alguns autores defendem que as nomenclaturas devem ser vistas como sinônimas outros defendem que os conceitos diferem entre si. Assim, é importante ressaltar que apesar de serem conceitos parecidos não significa que sejam consistentes. Ao contrário, isso causa dificuldades de ordem conceitual, teórica e operacional. Contudo, destaca-se a dimensão Enriquecimento Trabalho-Família, pois de todos os mencionados é o que mais se diferencia quanto à consistência e valor empírico (AGUIAR, 2016).

A seguir apresenta-se a Teoria do Enriquecimento Trabalho-Família proposta por Greenhaus e Powell (2006).

### **2.1.3 A Teoria do Enriquecimento Trabalho-Família**

A participação em múltiplos papéis pode produzir resultados positivos para as pessoas através de três processos: efeito aditivo, efeito amortecedor e efeito transparência (VOYDANOFF, 2001). Em primeiro lugar, as experiências laborais e as experiências familiares podem aumentar o bem estar dos indivíduos. Em segundo lugar, a participação satisfatória em uma das esferas pode compensar o sofrimento gerado na outra. E em terceiro lugar, as experiências em um dos papéis podem produzir experiências e resultados positivos no outro papel (GREENHAUS; POWELL, 2006). O terceiro mecanismo é defendido por Greenhaus e Powell (2006) como o que melhor capta o conceito de enriquecimento trabalho-família. Este conceito distingue-se dos demais dessa vertente positiva (SHEIN; CHEN, 2010).

Super (1980) foi um dos precursores da teoria do enriquecimento. Ao estudar desenvolvimento de carreira e comprometimento organizacional o autor trouxe à discussão a ideia de que múltiplos papéis podem ser extensivos, ou seja, podem apoiar-se mutuamente. Super, em seus trabalhos sobre vida-carreira, evidencia que não há separação entre a carreira de um indivíduo e os outros papéis que ele desempenha. Para Shein e Chen (2010, p. 10) “o que Super nunca escreveu sobre uma perspectiva teórica, no entanto, é como os múltiplos papéis interagem de modo a se tornarem extensos”. O modelo de Greenhaus e Powell (2006) aborda essa lacuna ao detalhar os elementos que proporcionam o enriquecimento trabalho-família.

Enquanto Super (1940, 1980, 1990) reconheceu o potencial do trabalho e dos papéis familiares para enriquecer um ao outro, os processos pelos quais os papéis se tornam suplementares ou de apoio nunca foram articulados de uma maneira empiricamente validada (SHEIN; CHEN, 2010, p. 10).

No ano de 1992 Kirchmeyer (1992, p. 778) observou que “a participação de domínio pode até enriquecer o fornecimento de recursos que estão disponíveis para uso em outros domínios”. Segundo Shein e Chen (2010), o autor esteve interessado nos efeitos positivos da participação em um domínio não-trabalho (pais, envolvimento comunitário e recreação) no comprometimento com a organização e a satisfação no trabalho. Contudo, seu estudo não capturou toda a complexidade do enriquecimento, pois as correlações não foram significativas para a parentalidade.

Em 2006, os autores Greenhaus e Powell se tornaram expoentes no estudo sobre enriquecimento trabalho-família ao elaborarem um modelo que explica como ocorre o processo de enriquecimento. Eles observaram que pesquisas anteriores que utilizavam medidas de autorrelato falharam em fornecer uma visão teórica sobre o fenômeno e por isso propuseram um modelo teórico para explicá-lo. De acordo com Greenhaus e Powell (2006, p.73), enriquecimento trabalho-família refere-se “a extensão em que as experiências em um papel melhoram a qualidade de vida no outro papel”. Para esses autores “qualidade de vida” significa alto desempenho e afeto positivo. Hollanda (2018) explica que, assim como o conflito, o enriquecimento é bidirecional, ou seja, tanto o trabalho enriquece a família, quanto a família enriquece o trabalho.

De acordo com o conceito de enriquecimento, as pessoas possuiriam mais fontes nas quais pudessem captar recursos e dessa forma teriam mais oportunidade de atingir sucesso. Shein e Chen, (2010) relatam que o modelo teórico proposto por Greenhaus e Powell (2006) estende a literatura ao incorporar uma quantidade maior de recursos gerados em um papel que podem ser aplicados no outro papel e ao propor dois caminhos pelos quais esses recursos podem ser aplicados: caminho instrumental e caminho afetivo. Além disso, os autores incorporam variáveis ponderadoras ao modelo, que determinam as condições sob as quais os recursos em uma função são mais propensos a enriquecer a qualidade de vida na outra função.

Greenhaus e Powell (2006, p. 80) definem um recurso como “um ativo que pode ser usado quando necessário para resolver um problema ou lidar com uma situação desafiadora”. Encontram-se detalhados no Quadro 1 os cinco tipos de recursos mencionados no modelo de enriquecimento proposto por Greenhaus e Powell (2006).

Quadro 1 – Recursos promotores de enriquecimento trabalho-família

<b>RECURSOS PROMOTORES DE ENRIQUECIMENTO</b>	
<b>Habilidades e perspectivas</b>	Habilidades: cognitivas e interpessoais relacionadas à tarefa, habilidades de enfrentamento, habilidades de multitarefa e conhecimento e sabedoria, derivados de experiências de papéis. Perspectivas: são formas de perceber ou lidar com situações, como respeitar diferenças individuais, compreender os problemas das outras pessoas e aprender o valor da confiança.
<b>Recursos psicológicos e físicos</b>	Incluem autoavaliações positivas, como autoeficácia e autoestima. Também incluem a resistência pessoal, emoções positivas sobre o futuro, como otimismo e esperança e saúde física.
<b>Recursos de capital social</b>	Referem-se à influência e à informação - são derivados de relacionamentos interpessoais no trabalho e nos papéis familiares que podem ajudar os indivíduos a alcançar seus objetivos.
<b>Flexibilidade</b>	Refere-se à discricão para determinar o tempo, o ritmo e o local em que os requisitos da função são atendidos.
<b>Recursos materiais</b>	Incluem dinheiro e presentes obtidos de papéis de trabalho e familiares.

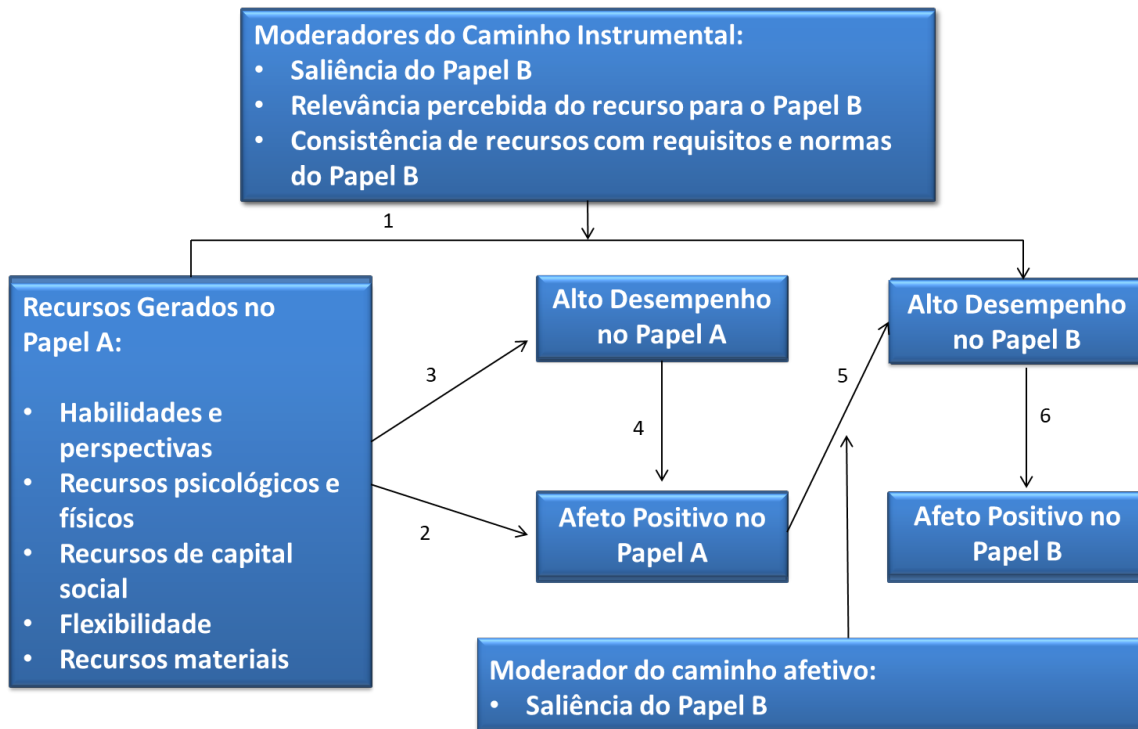
Fonte: Desenvolvido pela autora com base em Greenhaus e Powell (2006, p.80).

É válido esclarecer que “para que o enriquecimento ocorra, os recursos devem não apenas ser transferidos para outro papel, mas aplicados com sucesso de forma a resultar em melhor desempenho ou afetar o indivíduo” (CARLSON et al., 2006, p. 133).

Greenhaus e Powell (2006) observam que muitos dos recursos gerados nas duas funções (trabalho e família) são interdependentes. Por exemplo, recursos psicológicos podem promover habilidades de enfrentamento (KOBASA, 1982) e saúde física (WIEBE; MCCALLUM, 1986), recursos pessoais podem aumentar a autoeficácia (GITS; MITCHEL, 1992) e podem tornar mais fácil a aquisição de capital social (FRIEDMAN; KRACKHARDT, 1997). E, ainda, para Greenhaus e Powell (2006, p. 80) “é provável que as características do papel e as características pessoais determinem em que medida a participação no papel produz recursos”. Esses fatores podem ser a causa de muitos estudos apontarem diferenças gênero nos níveis de enriquecimento trabalho-família.

Na Figura 3 ilustra-se o modelo de enriquecimento de Greenhaus e Powell (2006). O modelo explica como as experiências no Papel A (trabalho ou família) podem melhorar a qualidade de vida no Papel B (família ou trabalho).

Figura 3 – Modelo de enriquecimento trabalho-família



Fonte: Greenhaus e Powell (2006, p. 79).

O modelo propõe dois mecanismos para a promoção do enriquecimento: o caminho instrumental e o caminho afetivo. Pelo caminho instrumental (seta 1) os recursos gerados em um domínio (Papel A) atuam diretamente no outro domínio (Papel B) aumentando o desempenho no domínio de recebimento (Papel B). Já pelo caminho afetivo há influência indireta das experiências de um domínio sobre o outro. Ou seja, os recursos gerados no Papel A, podem promover afeto positivo dentro desse papel, que por sua vez produz alto desempenho e afeto positivo no Papel B.

Portanto, há dois componentes do caminho afetivo: primeiro, o efeito dos recursos no afeto positivo em um papel e; segundo, o efeito do afeto positivo em um papel no funcionamento do outro papel. Para Greenhaus e Powell (2006) afeto positivo refere-se a sentimentos positivos e emoções positivas derivadas de experiência de papéis. De acordo com os autores o primeiro componente do caminho afetivo é explicado conforme segue:

Existem duas maneiras pelas quais os recursos gerados no Papel A podem produzir um afeto positivo no Papel A. Primeiro, alguns dos recursos do modelo podem ter efeitos diretos sobre o afeto positivo na Função A (seta 2). Em segundo lugar, os recursos gerados no Papel A podem promover um alto desempenho no Papel A (seta 3), que, por sua vez, aumenta o afeto positivo nesse papel (seta 4) (GREENHAUS; POWELL, 2006, p. 82).

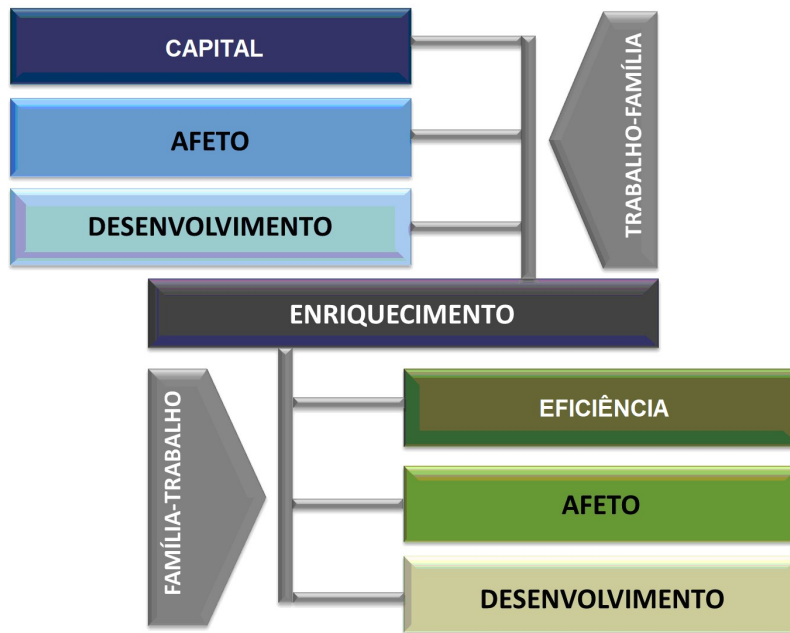
O segundo componente refere-se ao efeito facilitador do afeto positivo em um papel no desempenho do outro papel (seta 5). Nesse sentido, Rothbard (2001) revela que o afeto positivo no trabalho promove alta atenção no papel familiar no caso dos homens e que, no caso das mulheres, o afeto positivo no papel da família estimula o desempenho no trabalho. Por fim, nota-se que tanto o caminho instrumental quanto o caminho afetivo podem promover o afeto positivo no Papel B por meio do efeito do alto desempenho no Papel A (seta 6).

Ao identificar três ponderadores que influenciam o nível de transferência de recursos entre papéis, e em consequência o alto desempenho e o afeto positivo, Greenhaus e Powell (2006) abordam outro gap existente na literatura sobre enriquecimento (SHEIN; CHEN, 2010). Esses ponderadores são: (1) saliência da função de recebimento (Papel B na Figura 2); (2) relevância percebida do recurso para o Papel B e; (3) consistência dos recursos com requisitos e normas do Papel B. Sendo assim, os indivíduos aplicam mais facilmente no Papel B um recurso gerado no Papel A quando o Papel B é relevante para eles (caminho instrumental). E, de forma semelhante, o afeto positivo no Papel A irá promover alto desempenho no Papel B quanto maior for a importância que as pessoas derem ao Papel B (caminho afetivo).

Carlson et al. (2006) ampliaram o conceito ao propor uma medida multidimensional para o enriquecimento baseada em seis dimensões. Tal medida se propôs a capturar a complexidade da dimensão e dessa forma aprofundar a construção da teoria e a pesquisa empírica sobre os benefícios do relacionamento trabalho-família. Assim, a escala incorpora: (1) todos os elementos necessários ao enriquecimento (aplicação de recursos e melhoria do desempenho); (2) dimensões múltiplas baseadas em recursos teoricamente e empiricamente derivados; (3) a natureza bidirecional do enriquecimento. Segundo Carlson et al. (2006, p. 134), “embora algumas medidas do lado positivo da interface trabalho-família tenham sido empregadas, várias características das medidas existentes limitam sua utilidade”. A escala final de 18 itens possui três dimensões na direção do trabalho para a família (capital, afeto, desenvolvimento) e três dimensões na direção da família para o trabalho (eficiência, afeto, desenvolvimento) (CARLSON et al., 2006).

As dimensões que compõem a escala elaborada por Carlson et al. (2006) e suas respectivas definições encontram-se na Figura 4.

Figura 4 – Medida de enriquecimento trabalho-família



Fonte: Adaptado de Aguiar (2016).

A dimensão denominada de capital refere-se ao enriquecimento que ocorre na direção trabalho-família quando o envolvimento no trabalho provoca aumento de recursos psicossociais, tais como sensação de segurança, confiança e realização, os quais contribuem para melhorar o desempenho do indivíduo no domínio familiar. A dimensão afetiva do enriquecimento na direção trabalho-família refere-se ao estado emocional positivo resultante do envolvimento no trabalho, o qual contribui para que o indivíduo seja um melhor membro para sua família. A mesma dimensão também é encontrada na direção oposta, ou seja, da família para o trabalho. Nesse caso, o envolvimento com a família resulta em um estado emocional positivo que ajuda no desempenho no trabalho. A dimensão desenvolvimento trabalho-família ou família-trabalho refere-se ao processo de enriquecimento que ocorre quando o envolvimento em um dos domínios leva à aquisição ou aprimoramento de habilidades, conhecimentos, comportamentos e/ou pontos de vista que ajudam o indivíduo a ser um membro melhor no outro domínio. Enfim, o enriquecimento por eficiência representa ganhos em termos de foco e gestão do tempo, obtidos pelo envolvimento no papel familiar, que contribuem para o desempenho efetivo nas funções laborais (CARLSON et al., 2006).

## 2.2 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Os estudos da área de comportamento organizacional trouxeram a partir da década de 1980 um crescente interesse por assuntos como, por exemplo, o desempenho e a satisfação do trabalhador. Inserida nesse contexto surge a noção de comportamento de cidadania organizacional referindo-se às atividades que os trabalhadores exercem além daquelas descritas por seus cargos e que beneficiam as organizações (ORGAN; PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006). Os próximos tópicos têm o propósito de discorrer sobre a trajetória da pesquisa no campo de Cidadania Organizacional e suas características.

### 2.2.1 O conceito de Cidadania e as origens do Comportamento de Cidadania Organizacional

O significado de cidadania se renova diante das transformações sociais, do contexto histórico e da mudança de paradigmas ideológicos. Segundo Lima, Junior e Brzezinski (2017) é difícil datar com precisão o aparecimento do seu conceito. Para esses autores, seu significado clássico deriva da Grécia Antiga e associa-se à participação política. Siqueira, Gomide e Oliveira (2001) observam que é a partir das reflexões acerca da organização política e social Greco-Romana que surgem as bases ideológicas para a construção do conceito contemporâneo de cidadania.

Na Antiguidade, o filósofo grego Aristóteles caracterizou o cidadão como o indivíduo detentor de poder para participar de decisões legais e políticas, podendo governar e ser governado. Nesse sentido, a cidadania era vista como um ideal coletivo, onde “o homem era um ser político inserido em uma relação social onde o todo se sobrepõe às partes”. Porém, nem todos eram livres para serem cidadãos, somente os que eram autorizados a se expressar em espaço público e assumir as responsabilidades decorrentes dessa vontade. Assim, muitas classes estavam excluídas desse título, como por exemplo, mulheres, escravos e pobres. (LIMA; JUNIOR; BRZEZINSKI, 2017, p. 2484).

A partir do século XVI surge na Europa a ideia de cidadania ligada à superação do absolutismo, por meio da construção da identidade burguesa e aos seus ideais de liberdade, igualdade e propriedade. Se na Antiguidade o homem era considerado um ser político inserido num contexto social onde se prevalecia a ideia do poder absoluto do Estado, na Modernidade o Estado passa a ser resultado da associação de indivíduos livres (LIMA; JUNIOR; BRZEZINSKI, 2017). Segundo Burchell (2002), no contexto moderno apresenta-se a ideia de

um cidadão consciente de suas obrigações e que deveria ser obediente a um representante eleito pelo povo. Assim, o cidadão se expressa passivamente tanto na ideia de cidadania antiga quanto moderna (GOMES et al., 2014).

Já no século XX, a concepção de cidadania ganha uma contribuição importante do britânico Thomas Humphrey Marshall (1893-1981): o conceito liberal contemporâneo de cidadania (LIMA; JUNIOR; BRZEZINSKI, 2017). Segundo Crane, Matten e Moon (2010) o conceito marshalliano de cidadania é essencialmente uma cidadania de direitos de três tipos: civis, políticos e sociais. De acordo com Marshall (1964) tais direitos incluem, entre outros a liberdade de expressão, o direito de votar e os benefícios sociais. Pinto (2010) acrescenta que Marshall propôs uma cidadania que fosse capaz de atenuar as desigualdades sociais, já que havia aspectos desiguais na sociedade burguesa de classes.

Visto que as ideias sobre cidadania formam a base de nossa identidade política, é no século XXI que o significado de cidadania é transformado devido à mudanças ocorridas nas fronteiras globais, crescimento do multiculturalismo e emancipação das mulheres. (CRANE; MATTEN; MOON, 2010). Isin e Turner (2002) observam que a partir desse momento há um novo entendimento de cidadania levado pelo debate sobre os limites entre direitos e deveres.

Segundo Lima, Junior e Brzezinski (2017, p. 2482), “o conceito contemporâneo de cidadania se estendeu em direção a uma perspectiva na qual o cidadão não é somente aquele que vota, mas aquela pessoa que tem meios para exercer o voto de forma consciente e participativa”. Dessa maneira, nas teorias contemporâneas de cidadania, os direitos permanecem em primeiro plano acrescidos de direitos culturais, humanos e ecológicos (TURNER, 2001), sociais (educação, saúde, segurança, previdência) e econômicos (salário justo, emprego) que permitem ao cidadão participar de forma ativa, organizada e consciente da vida em sociedade (BONAVIDES; MIRANDA; AGRA, 2009).

Em síntese, o conceito de cidadania é amplo e reporta-se com frequência às relações do indivíduo com o Estado e a sociedade em seus diversos contextos. Crane, Matten e Monn (2010) explicam que no debate sobre cidadania existem três temas subjacentes que fornecem algum ponto comum, mesmo que haja discordância sobre suas manifestações. São eles: status (quem é definido como cidadão); direitos (benefícios de ser cidadão) e processo (participação ativa do cidadão). De acordo com Gomes et al. (2014) seu significado compreende também ações manifestadas em ambientes específicos, como por exemplo, grupos, associações e ambientes de trabalho.

Nesse sentido, Roethlisberger e Dickson (1939) explicam que a cidadania voltada ao contexto organizacional se expressa em ações colaborativas e individuais dos trabalhadores e



incluem comportamentos espontâneos e pró-sociais em prol das necessidades dos colegas e superiores. Segundo Siqueira (1995a), Bernard (1938) foi um dos primeiros estudiosos a refletir sobre os atos de cooperação espontânea no trabalho afirmando que a existência de uma atividade organizada está condicionada à boa vontade, espontaneidade ou disposição pessoal para cooperação. Posteriormente, Katz e Kahn (1966) discutiram sobre esse tipo de comportamento em sua obra *The Social Psychology of Organization*. Para esses autores,

A necessidade organizacional de ações inovadoras relativamente espontâneas é inevitável e não tem fim. Nenhum planejamento organizacional pode prever todas as contingências dentro de suas próprias operações; nenhum pode antecipar com precisão perfeita todas as mudanças no meio ou controlar perfeitamente a variabilidade humana. Os recursos das pessoas para inovação, para cooperação espontânea, para conduta protetora e criativa, são, por isso, vitais para a sobrevivência e a efetividade da organização. Uma organização que depende exclusivamente de sua planta de comportamento prescrito é um sistema social muito frágil (KATZ; KAHN, 1973, p. 382).

De acordo com Katz e Kahn (1973, p. 381), comportamento inovador e espontâneo denota “desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais”. Tal comportamento engloba cinco tipos de atividades que são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Comportamento inovador e espontâneo

<b>COMPORTAMENTO INOVADOR E ESPONTÂNEO</b>	
<b>Atividades de cooperação com os demais membros</b>	Assim como em nossa vida habitual, as atividades das organizações são intrinsecamente cooperativas e inter-relacionadas.
<b>Ações protetoras do sistema ou subsistema</b>	Ações que visem salvar a organização e o que a ela pertence.
<b>Sugestões criativas para a melhoria organizacional</b>	Criação de boas ideias para a organização e comunicação delas à administração.
<b>Autotreinamento para maior responsabilidade organizacional</b>	Realização de atividades auto educativas dos membros para aprenderem a executar melhor seus próprios serviços e se prepararem para assumir posições mais responsáveis na organização.
<b>Criação de clima favorável para a organização no ambiente externo</b>	Os empregados falam aos amigos, parentes e conhecidos sobre as qualidades da empresa e ajudam a criar um clima favorável na comunidade que cerca a organização.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Katz e Kahn (1973, p. 383) e Porto e Tamayo (2003, p. 394).

Porto e Tamayo (2003) explicam que esse tipo de comportamento levantado por Katz e Kahn (1966) foi foco de várias investigações posteriormente. No entanto, a dimensão foi compreendida de diferentes maneiras o que pode dificultar seu entendimento. Os termos que mais facilmente se assemelham ao comportamento sugerido por Katz e Kahn (1966) são: *Comportamento Pró-Social* (BRIEF; MOTOWIDLO, 1986), *Comportamento Extrapapel* (PEARSE; GREGERSEN, 1991), *Comportamento de Espontaneidade* (GEORGE; BRIEF, 1992), *Cidadania Organizacional* (BATEMAN; ORGAN, 1983; SMITH; ORGAN; NEAR, 1983).

Comportamentos pró-sociais são comportamentos desempenhados por membros de uma organização, no exercício de sua função, e são dirigidos à outra pessoa, a um grupo de pessoas ou a outra organização com quem o trabalhador interage. Além disso, são intencionalmente gerados para promover o bem-estar daqueles a quem se dirigem (BRIEF; MOTOWIDLO, 1986). Porto e Tamayo (2003) explicam que o conceito engloba comportamentos prescritos e não prescritos pelo papel ocupacional que são benéficos ou não à organização. Porém, quando operacionalizado, os fatores que englobam os instrumentos de medida sugerem que tais comportamentos são benéficos ao sistema.

Os chamados comportamentos extrapapel referem-se a atividades proativas que contribuem para o bem-estar organizacional (PEARSE; GREGERSEN, 1991). Segundo Porto e Tamayo (2003) essa definição é muito semelhante à de cidadania organizacional e se encaixa, portanto na definição apresentada por Katz e Kahn (1966). Contudo, Organ, Padsakoff e Mackenzie (2006) advertem que o comportamento de cidadania organizacional não deve ser identificado somente pelo seu caráter extra papel. Pois, como os papéis ou funções dos indivíduos dentro das organizações são mutáveis, os comportamentos considerados extra papel também poderão ser. Assim, segundo Carpenter, Berry e Houston (2014), ações extra papel poderão se modificar com o tempo, tornando-se contratualmente definidas.

Quanto ao comportamento de espontaneidade, George e Brief (1992) o define de maneira semelhante ao comportamento espontâneo levantado por Katz e Kahn (1966). No entanto, difere do comportamento de cidadania organizacional por considerar que pode haver uma recompensa formal à manifestação de tal tipo de comportamento. Porto e Tamayo (2003) observam que não foram encontrados instrumentos que operacionalizassem esse conceito.

Por fim, apresenta-se o termo cidadania organizacional. Originalmente empregado por Smith, Organ e Near (1983), o a cidadania no contexto do trabalho refere-se a “comportamentos que funcionários executam para sua organização, sem a obrigação de fazê-

lo e sem cobrar nada em troca” e não a direitos e deveres dos trabalhadores como leva a entender a definição de cidadania (PORTO; TAMAYO, 2003, p. 395). Desse modo cabe ao sujeito decidir se o realizará ou não.

Na obra de Bateman e Organ (1983), os autores definiram como Comportamentos de Cidadania Organizacional as atitudes geralmente voluntárias, que são benéficas à organização e que não estão escritas nos contratos de trabalho e que também não são recompensadas pelo empregador. Já Smith, Organ e Near (1983) demonstraram em sua pesquisa duas categorias de comportamentos que integram o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO): *Altruísmo*, de natureza pessoal, e *Consciência Geral*, de natureza impessoal ou organizacional.

O altruísmo é caracterizado como gestos de ajuda intencional a uma pessoa específica em situações de interação e a consciência geral é representada pelo cumprimento de normas internalizadas que definem quem seria um “bom empregado” e que levaria os trabalhadores a agir conscientemente em prol do sistema. Exemplos de ações de consciência geral seriam cumprir horários, evitar faltas e não fazer pausas extras (SMITH; ORGAN; NEAR, 1983).

A partir dessa concepção, desde a década de 1980 diversos estudos foram desenvolvidos com a intenção de explicar os comportamentos de cidadania organizacional (BATEMAN; ORGAN, 1983; ORGAN, 1988, 1997; PODSAKOFF; MACKENZIE; PAINE; BACHRACH, 2000; PORTO; TAMAYO, 2003; SIQUEIRA, 1995). A complexidade em torno da conceitualização do CCO se reflete na dificuldade no consenso de sua delimitação teórica e dimensionalidade. Assim, faz-se importante uma revisão acerca das dimensões que o representam mais adequadamente.

### **2.2.2 Comportamento de Cidadania Organizacional e suas dimensões**

Bateman e Organ (1983) e Smith, Organ e Near (1983) são considerados pioneiros dos estudos empíricos sobre a dimensionalidade dos CCO. Segundo Dekas et al. (2013) esses autores ofereceram a dimensão como uma maneira de explicar a aparente falta de relação empírica entre satisfação no trabalho e desempenho. As contribuições desses e de diversos outros estudiosos, como por exemplo, Barnard (1938) e seu conceito sobre “vontade de cooperar”, Roethlisberger e Dickson (1939) e o conceito de “organização informal”, Blau (1964) com os estudos sobre a dinâmica das “trocas sociais”, e Katz e Kahn (1966) que desenvolveram o conceito de “comportamentos inovadores e espontâneos”, foram

fundamentais para que Organ em 1988 desenvolvesse a definição de cidadania organizacional.

Para esse autor a cidadania organizacional compreende “comportamentos individuais discricionários, não diretos ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização” (ORGAN, 1988, p. 4). Gomes (2011) explica que os CCO ultrapassam as exigências formais dos papéis e dificilmente são executados sob ameaças ou restrições. Sendo assim, eles envolvem atitudes colaborativas e espontâneas que mantêm o equilíbrio interno da organização.

Dois pontos importantes foram apontados por Organ (1988) ao definir o conceito. O primeiro é que a manifestação de tais comportamentos não está associada à falta de recompensas por parte da organização, mas sim, que não há garantia contratual de qualquer retribuição. Logo, poderá haver recompensas, mas elas serão indiretas ou incertas. O segundo aspecto relevante é a falta de relação direta entre algumas instâncias do CCO e a modificação dos resultados organizacionais. Gomes (2011) explica que a efetividade organizacional não é simples de ser demonstrada em termos práticos e que nem toda dimensão do CCO faria diferença no desempenho das organizações.

De acordo com Dekas et al. (2013), depois que Organ e colaboradores conceituaram a dimensão, pesquisas de cunho qualitativo foram desenvolvidas para identificar os tipos de atividades que compunham os CCO. Tais estudos levaram os pesquisadores a propor cinco categorias principais de Comportamento de Cidadania Organizacional. Segundo Organ (1988) a definição de CCO compreende comportamentos altruístas de cortesia, de esportividade, de virtude cívica e de conscienciosidade.

Altruísmo denota o auxílio dado a outras pessoas em tarefas ou problemas organizacionais. A cortesia é refletida quando as pessoas são educadas e corteses umas com as outras, o que previne a ocorrência de conflitos. Esportividade refere-se à tolerância de circunstâncias que se diferem das ideais e a atitudes de positividade e não reclamação. Virtude cívica é a manifestação de interesse pela organização demonstrada em comportamentos participativos e responsáveis e na participação na vida política institucional. E, a conscienciosidade compreende a busca por fazer mais do que os requisitos mínimos do papel, evitando ou minimizando os erros (ORGAN, 1988, PODSAKOFF et al., 1990).

Apesar de Organ ser referência na operacionalização da dimensão, de acordo com Bastos, Siqueira e Gomes (2014) a forma como o Comportamento de Cidadania Organizacional se constitui é motivo de divergência entre os pesquisadores. Segundo Gomes (2011), a existência de diversas dimensões associadas à explicação dos CCO relaciona-se à

falta de consenso sobre os conceitos que o envolvem. Ao longo dos estudos sobre o CCO, diversas estruturas multidimensionais tiveram suporte e foram defendidas empiricamente (MOORMAN; BLAKELY, 1995; PODSAKOFF; MACKENZIE, 1994; PORTO; TAMAYO, 2003; REGO, 2002; SIQUEIRA, 1995).

Gomes (2011) ao analisar as dimensões constituintes do conjunto de medidas validadas de cidadania organizacional identificou a existência de mais de 30 fatores que se encontram estruturados em torno de quatro macrodimensões: comportamento de ajuda, iniciativa individual, defesa organizacional e empenho extra. No Quadro 3 encontra-se cada macrodimensão e os tipos de comportamentos associados a ela.

Quadro 3 – As macrodimensões do CCO

<b>MACRODIMENSÕES DO COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Comportamentos de Ajuda</b>	Compreende gestos de ajuda voluntária aos colegas de trabalho e medidas para evitar ou mediar conflitos.
<b>Iniciativa Individual</b>	Envolve a comunicação com os colegas de trabalho, engajamento político nos processos da organização e atos de criatividade e inovação. Estão relacionados ao comportamento proativo.
<b>Empenho Extra</b>	Envolve a realização de atividades que estão além dos requisitos mínimos do papel.
<b>Defesa Organizacional</b>	Envolvem atos de promoção da imagem da organização e proteção do sistema e dos recursos organizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Gomes (2011) e Bastos, Siqueira e Gomes (2014).

Tendo em vista a polissemia e complexidade da dimensão, Bastos, Siqueira e Gomes (2014), defendem que as quatro macrodimensões podem constituir um modelo adequado para delimitar o conceito de cidadania organizacional. É possível notar a partir do Quadro 3 que as macrodimensões do CCO podem ser rastreadas no quadro conceitual dos autores Katz e Kahn demonstrado na página 47. Sendo assim, esses autores formaram as raízes do conceito que posteriormente foi desenvolvido por Organ (1983) em seus estudos empíricos sobre a dimensionalidade dos CCO.

## 2.3 CONTEXTUALIZAÇÃO SOCIAL

O presente tópico se propõe a ampliar a compreensão sobre o papel de gênero dentro das forças armadas brasileiras, dando ênfase ao papel feminino. Para tanto, insere à de pesquisa, um contexto de reflexão sobre a entrada das mulheres nos quartéis, bem como expõe os fatos históricos que tornaram a FAB pioneira nessas admissões.

### 2.3.1 A inserção das mulheres nas Forças Armadas

A feminização das Forças Armadas ocorreu inicialmente durante a I Guerra Mundial nas áreas de saúde e tarefas de apoio nas áreas de retaguarda. Mas, foi durante a década de 1970 que houve um número significativo de ingresso de mulheres nas Forças Armadas. Se antes a participação das mulheres ocorria apenas em tempo de guerra, na referida década elas abrem um pressuposto para se pensar em outras atribuições além do exercício de funções auxiliares.

Existem diferentes motivos que fizeram com que as instituições militares abrissem as portas para a atuação das mulheres. D'Araújo (2004) aponta as mudanças políticas mundiais relacionadas ao processo de democratização das sociedades e da expansão dos direitos de igualdade entre etnias, crenças, sexos, sexualidades e gêneros. Lopes (2005) atribui a entrada das mulheres nas forças armadas como consequência da ressignificação dos papéis da mulher na sociedade derivada do novo capitalismo e dos movimentos feministas. Outro motivo apontado por Carreiras (1997) seriam as transformações sociais ocorridas pós II Guerra Mundial. As crescentes exigências tecnológicas, a implementação de formas de gestão mais sofisticadas e a necessidade de pessoal qualificado formou o alicerce para as políticas de ingresso das mulheres nas forças militares. Takahashi (2002) aponta ainda outro fator relevante: a pouca atratividade da carreira causada pela crise de legitimação e prestígio da profissão. A diminuição dos alistamentos de jovens do sexo masculino obrigou as forças armadas a repensarem novas possibilidades de ingresso.

A entrada de mulheres nas Forças Armadas latino-americanas, especialmente nos países que compõe o Mercosul<sup>3</sup>, teve seu início ao longo dos anos de 1980. Mathias (2005)

---

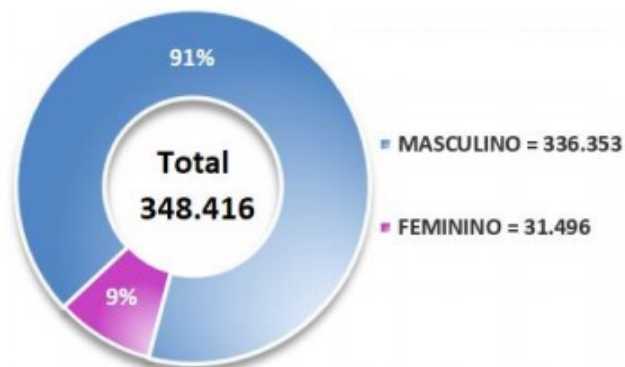
<sup>3</sup>Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) é a mais abrangente iniciativa de integração regional da América Latina. Os membros fundadores do MERCOSUL são Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, signatários do Tratado de Assunção de 1991. O Tratado de Assunção, instrumento fundacional do MERCOSUL, estabeleceu um modelo de integração profunda, com os objetivos centrais de conformação de um mercado comum. <http://www.mercosul.gov.br/saiba-mais-sobre-o-mercossul>

observa que o ingresso aconteceu após esses países serem governados por regimes burocráticos-autoritários. Segundo a autora, é num contexto de crise econômica e democratização que ocorre o ingresso das mulheres em boa parte das Forças Armadas latino-americanas. Nesse período, as mulheres foram inseridas em quadros complementares, desempenhando funções de menor prestígio ligadas ao ensino, funções administrativas e saúde.

No Brasil, a Marinha foi a primeira a admitir mulheres como militar de carreira, com a criação do Corpo Auxiliar Feminino de Reserva por meio da Lei nº 6.870 de 07/07/1980 (BRASIL, 1980). Estas ingressaram na área técnica, de saúde e administrativa. Em 1982, a Aeronáutica criou o Corpo Feminino da Reserva da Aeronáutica, por meio da Lei nº 6.924 de 24/06/1981 (CARVALHO, 1990). A principal razão apontada para a implementação deste corpo foi a necessidade de aumentar o efetivo da Aeronáutica sem alterar a Lei de Fixação da Força Militar. Assim o corpo feminino foi aproveitado como uma força reserva que permanecia na instituição por um tempo menor, já que sua permanência era de no máximo oito anos na ativa. Em 1989, o Exército possibilitou a entrada de mulheres ao instituir o Quadro Complementar de Oficiais (QCO), por meio da Lei nº 7.831 de 02/10/1989. Em 1992, a Escola de Administração do Exército matriculou a primeira turma de 49 mulheres, mediante a realização de concurso público (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2018).

Desde a década de 1980 o cenário é de mudanças. Giannini, Folly e Lima (2017) explicam que “as mulheres foram paulatinamente ingressando nas diversas armas e especialidades das Forças Armadas brasileiras, tanto como oficiais como suboficiais, à exceção daquelas relacionadas ao combate direto ou no nível mais básico, como soldados e cabos (o último é somente acessado pelas militares da Marinha)”. Já em 2019, apresenta-se o seguinte panorama para o efetivo das Forças Armadas conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5 – Contingente feminino nas forças armadas brasileiras



De acordo com o demonstrado na Figura 5, segundo dados fornecidos pela Secretaria-Geral do Ministério da Defesa<sup>4</sup>, em janeiro de 2019 as mulheres já são 31.496, o que corresponde a 9% de todo o contingente de 348.416 militares.

Atualmente, o Exército, a Marinha e a Aeronáutica aprovam mulheres em seus cursos de formação nas Academias Militares. Giannini, Folly e Lima (2017) observam que tem havido mudanças de posicionamento quanto ao ingresso de mulheres em postos de combate nas Forças Armadas, mas ainda persistem desafios de ordem objetiva e, principalmente subjetiva para que elas possam exercer tais funções. De acordo com as mesmas autoras, o principal deles diz respeito à ideia de que na guerra não há espaço para mulheres, pois além de serem fisicamente mais fracas ainda são vistas em seu papel tradicional de esposas, filhas, irmãs e mães que precisam ser protegidas.

Assim, mulheres civis e militares se deparam com desafios semelhantes em seus ambientes de trabalho. A inserção das mulheres nas Forças Armadas de certa forma reflete os avanços sobre a questão de gênero na sociedade (GIANNINI; FOLLY; LIMA, 2017).

### **2.3.2 A militar da Força Aérea Brasileira**

Como evidenciado na seção anterior, a mulher ingressou nas Forças Armadas para suprir a deficiência de pessoal nas áreas técnicas e administrativas. No ano de 1982 pela primeira vez a Força Aérea Brasileira (FAB) abre portas para o ingresso de mulheres no Quadro Feminino de Oficiais (QFO) e no Quadro Feminino de Graduadas (QFG). Nessa época o grande desafio era vencer os preconceitos, pois o militarismo ainda era encarado como uma atividade somente para homens (FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2017).

Posteriormente, em 1996, a Aeronáutica permitiu a entrada de cadetes do sexo feminino em sua escola de formação de oficiais, Academia da Força Aérea (AFA)<sup>5</sup>, para o quadro de intendentes. Esse momento marcou uma transição histórica. A partir desse ano elas passaram a ter a mesma formação masculina. As mulheres passaram a receber formação acadêmico-militar idêntica a dos homens em um curso de formação de oficial de carreira e com possibilidade de atingir ao generalato (TAKAHASHI, 2002).

---

<sup>4</sup> Fonte: Secretaria-Geral do Ministério da Defesa. Dados informados através da Lei de Acesso à Informação - Lei nº12.527/2011

<sup>5</sup> A Academia da Força Aérea tem como missão formar Oficiais de Carreira da Aeronáutica dos Quadros de Oficiais Aviadores (CFOAV), Intendentes (CFOINT) e de Infantaria da Aeronáutica (CFOINF), desenvolvendo em cada cadete os atributos militares, intelectuais e profissionais, além dos padrões éticos, morais, cívicos e sociais, obtendo-se, ao final deste processo, Oficiais em condições de se tornarem líderes de uma moderna Força Aérea. <http://www2.fab.mil.br/afa/index.php/sobre-a-afa/missao-visao-e-valores>



Com essa iniciativa da FAB, em 1999, formou-se a primeira turma de oficiais militares femininos em Academia Militar no Brasil. Takahashi (2002, p. 252, grifo da autora) destaca que:

As primeiras cadetes sofreram os impactos do pioneirismo, lutando para conquistar o *status* de cadete e não *da* cadete, luta esta que se traduziu em suportar dores físicas, pressões psicológicas, brincadeiras de mau gosto, *esforçando-se ao máximo para que sua condição de mulher não fosse sobreposta à de cadete.*

No ano de 2002, a Aeronáutica também foi pioneira quando permitiu a entrada de mulheres na atividade-fim da instituição por meio da Portaria nº 556-T/GC3, de 30 de julho de 2002, em decisão do Comandante da Aeronáutica, Tenente-Brigadeiro-do-Ar Batista. Em 2003, ingressou na Academia da Força Aérea a primeira turma de aviadoras do país cuja formação foi concluída em 2006. Baquim (2007) afirma que no tocante ao desempenho das mulheres no Curso de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAV), estas têm apresentado um desempenho compatível com os dos homens e obtiveram notoriedade no âmbito da instituição por mostrarem-se mais dedicadas ao estudo de um modo geral.

Em 2015, a FAB teve a primeira mulher comandando uma unidade. A Coronel Médica Carla Lyrio Martins assumiu a direção da Casa Gerontológica de Aeronáutica Brigadeiro Eduardo Gomes (CGABEG), no Rio de Janeiro. Em 2017, em fevereiro, a Coronel Carla participou de mais um marco ao transmitir o cargo na CGABEG à outra militar, configurando a primeira passagem de comando entre mulheres na FAB (FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2017). Recentemente, em 2017, a Aeronáutica abriu vagas para a entrada de meninas na Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAR). A instituição, de ensino médio da FAB, permite aos alunos ingresso direto - após a conclusão dos estudos - na Academia da Força Aérea, sem a necessidade do vestibular. Já em 2018, todas as escolas da Aeronáutica receberam mulheres. Nesse mesmo ano, as mulheres somaram mais de 10 mil militares no efetivo da FAB, atuando nas mais diversas áreas, sejam administrativas, da saúde ou operacionais (FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2018). Segundo informação do Ministério da Defesa, em 2019 a FAB é a que possui o maior número de militares do sexo feminino em seu efetivo, ao todo são 12.214 mulheres (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2019).

O pioneirismo fez parte da história de muitas militares da FAB e mostrou-se carregado de desafios (FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2017). Diante da importância e do aumento da participação das mulheres nas carreiras da Força Aérea Brasileira ao longo dos anos, vê-se a necessidade de aprofundar os estudos comportamentais relacionados a elas e sua influência na organização como um todo.



### 3 MÉTODO

Os procedimentos metodológicos adotados no estudo são apresentados no presente capítulo que inclui: a caracterização e delineamento da pesquisa, o desenho da pesquisa, objeto de estudo, população e amostra, aspectos éticos e o método empregado para a coleta, tratamento e análise dos dados.

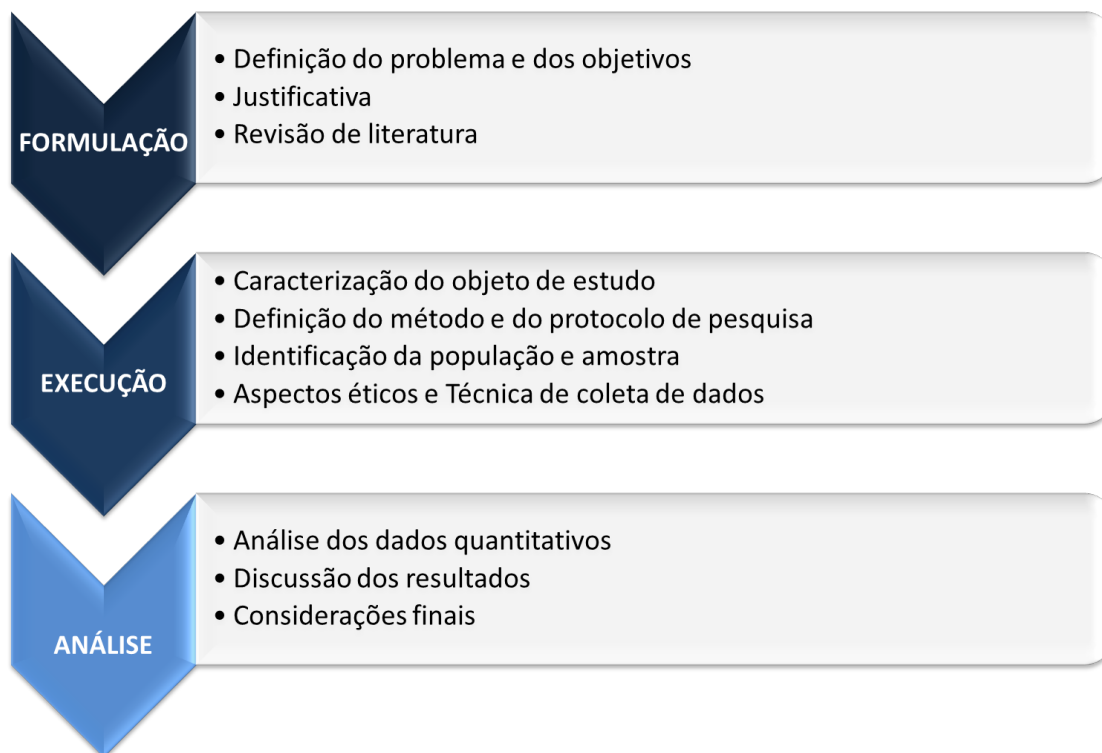
#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para responder ao problema de pesquisa apresentado no primeiro capítulo, optou-se por conduzir um estudo de caráter exploratório e descritivo, através do método de investigação quantitativa. Segundo Flick (2012, p. 88) em estudos do tipo exploratório “você pode desenvolver conceitos, explorar um campo e terminar formulando hipóteses baseadas na exploração do campo”. Referente à pesquisa descritiva, Malhotra (2011) explica que esta tem por objetivo a descrição de algo a partir da exposição clara de um problema, da pré-definição de hipóteses e da especificação de informações indispensáveis para o estudo.

Quanto ao método de coleta de dados, utilizou-se o levantamento (*Survey*). Conforme Fonseca (2002), essa estratégia de pesquisa refere-se à obtenção de dados ou informações sobre os atributos ou opiniões de um grupo de pessoas por meio da utilização de um questionário como instrumento de pesquisa. Utilizando-se da avaliação, análise e descrição de uma população baseada em uma amostra, esse tipo de levantamento nos permite descobrir fatos, determinar atitudes e opiniões que facilitam a compreensão de comportamentos (BAKER, 2005).

A pesquisa quantitativa descritiva seguiu o protocolo sugerido por Hair Jr. et al. (2005) dividindo-se em três fases: I - Formulação, II - Execução e III - Análise, Conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Fases da pesquisa



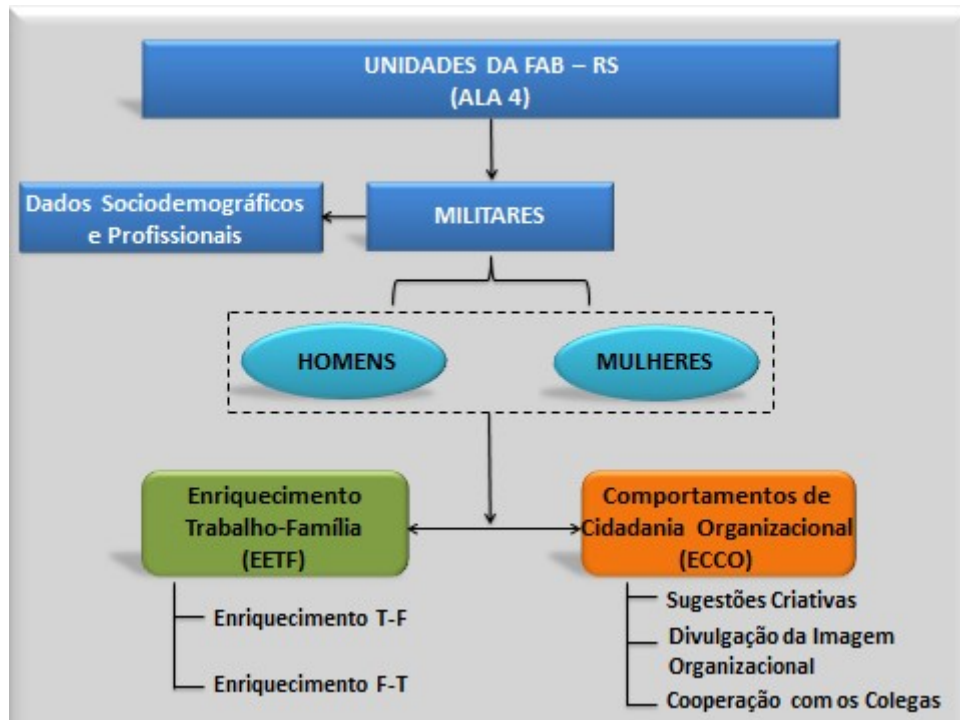
Fonte: Adaptado de Hair Jr. et al. (2005).

A primeira fase, denominada formulação, consiste na definição da problemática, dos objetivos e da justificativa, o estado da arte e a apresentação dos modelos teóricos que fundamentarão o estudo. A fase de execução compreende a definição das estratégias e o método de pesquisa, caracterização da organização objeto de estudo, da população e da amostra, aspectos éticos e o trabalho de campo propriamente dito. Por fim, a fase de análise contempla o exame e a formulação dos resultados, bem como as conclusões do estudo (HAIR Jr. et al., 2005).

### 3.1.1 Desenho de Pesquisa

Com a intenção de elucidar o estudo proposto elaborou-se um desenho da pesquisa com base no instrumento de coleta de dados que foi utilizado e na população alvo, conforme ilustrado na Figura 7.

Figura 7 – Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

O questionário de pesquisa é composto por questões sociodemográficas e profissionais (11 questões) e por duas escalas: Escala de Enriquecimento Trabalho-Família – EETF de Gabardo-Martins, Ferreira e Valentini (2016) contendo 10 questões e Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional – ECCO de Bastos, Siqueira e Gomes (2014) contendo 14 questões. Tais instrumentos encontram-se demonstrados no subitem 3.4 do presente capítulo.

### 3.1.2 Objeto de Estudo

A Constituição Federal estabelece como destinação das Forças Armadas a defesa da pátria, a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem, de onde derivam a missão e as atribuições do Comando da Aeronáutica (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988). Cabe à Aeronáutica, como atribuição subsidiária geral, cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, na forma determinada pelo Presidente da República (FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2018).

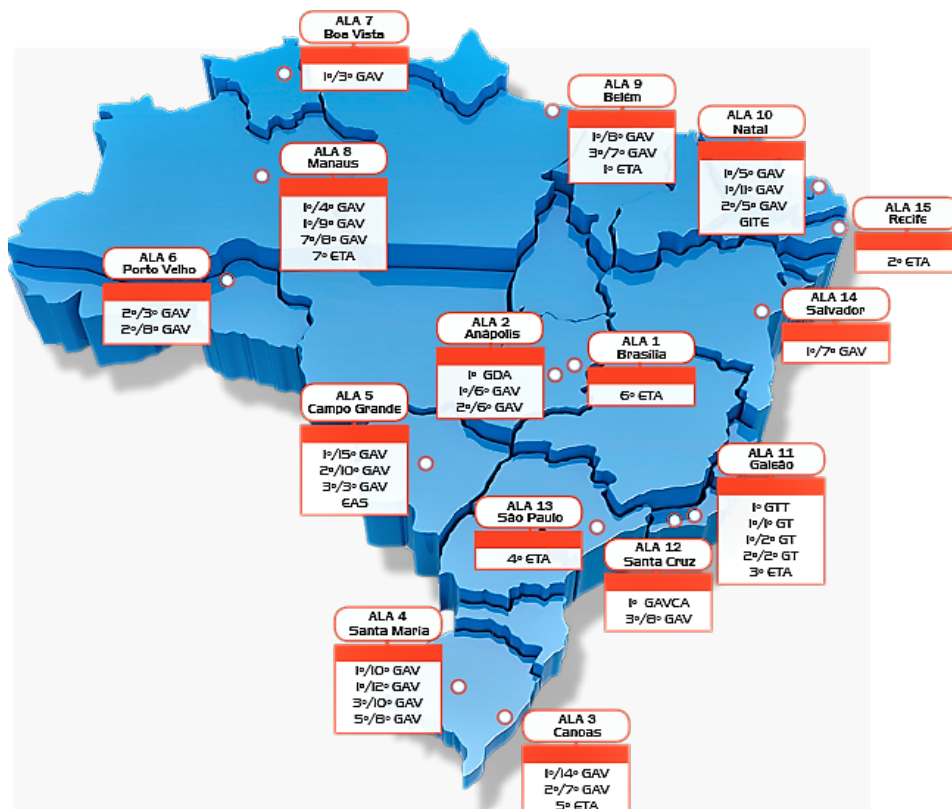
A Força Aérea Brasileira tem por missão “Manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território Nacional, com vistas à defesa da pátria”. Sua visão é “Em 2041, ser uma

Força Aérea de grande capacidade dissuasória, operacionalmente moderna e atuando de forma integrada para a defesa dos interesses nacionais”. Seus valores são: Disciplina, Patriotismo, Integridade, Comprometimento e Profissionalismo (FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2018).

A pesquisa foi realizada com militares, que fazem parte das unidades pertencentes à Ala 4, outrora denominada de Base Aérea de Santa Maria, e órgãos especializados, subordinados aos Órgãos Setoriais de Logística, Pessoal e Administração da Força Aérea Brasileira, também situados à mesma cidade, anexos à Ala 4.

Cada Ala é uma organização operativa de nível tático, comandada por um Brigadeiro do Ar ou Coronel-Aviador, com responsabilidade focada tanto nas atividades de preparo quanto nas ações de emprego da Força, quando assim for determinado. Em outras palavras, as Alas, distribuídas pelo território nacional, são o símbolo de uma Força Aérea focada em sua missão-fim. Para cumprir sua missão, a Ala é constituída basicamente por esquadrões aéreos, além de grupos, esquadrões e esquadrilhas especializados em manutenção de aeronaves, suprimento de aviação, armamento aeronáutico e segurança e defesa (PODER AÉREO, 2016). Na Figura 8 ilustra-se a distribuição das Alas pelo Brasil com seus respectivos grupos de aviação. No estado do Rio Grande do Sul estão localizadas as Ala 3 e Ala 4.

Figura 8 - Distribuição e composição das Alas pelo Brasil



Conhecida como umas das organizações militares mais eficientes e operacionais da Força Aérea Brasileira, hoje a Guarnição de Aeronáutica de Santa Maria é composta pela Ala 4, Grupamento de Apoio (GAP), Destacamento de Controle do Espaço Aéreo (DTCEA-SM), Destacamento de Saúde e Esquadrão de Comunicações e Controle. A Ala 4, situada no município de Santa Maria, região central do Rio Grande do Sul, comporta quatro Grupos de Aviação (GAV) (1º/10º GAV; 1º/12º GAV; 3º/10º GAV e; 5º/8º GAV) e um Esquadrão de Segurança e Defesa (ESD-SM) (FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2018).

Atividades rotineiras como aquisições de materiais e serviços, pagamento de diárias, conservação e reforma de instalações, fornecimento de alimentação, manutenção de viaturas e atendimento a pensionistas, que antes eram de responsabilidade de um comandante de um Comando Aéreo Regional (COMAR) ou de uma Base Aérea, por exemplo, passaram a ser executadas por órgãos especializados, subordinados aos Órgãos Setoriais de Logística, Pessoal e Administração. Esses órgãos subordinam-se ao Comando-Geral de Pessoal (COMGEP); Comando-Geral de Apoio (COMGAP) e; Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica (SEFA) e estão localizados anexos às Alas (PODER AÉREO, 2016). Os militares que atuam nesses órgãos também foram alvos da pesquisa.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população é definida como o conjunto dos elementos (Universo) de determinado fenômeno possuindo no mínimo uma característica comum (LOPES, 2018). Sendo assim, a população desse estudo é composta pelos militares da Ala 4 e demais unidades pertencentes à Guarnição de Aeronáutica localizada na cidade de Santa Maria no Rio Grande do Sul. Os dados atuais demonstram a existência de 1.316 militares na localidade.

Como forma de seleção dos elementos da população utilizou-se o tipo de amostragem não probabilística por quotas. De acordo com Lopes (2018), uma das razões para a escolha da amostragem não probabilística pode ser a de não haver alternativa viável por motivo de indisponibilidade da população para ser sorteada.

A amostra foi calculada em função do número de questões dos instrumentos, utilizando-se da orientação dada por Hair Jr. et al. (2005). Segundo o autor, como regra geral, o mínimo que se deve ter como tamanho da amostra é de 5 vezes o número de variáveis a serem analisadas e o tamanho aceitável teria uma proporção de 10 para 1 (HAIR Jr. et al., 2005, p. 98). Os mesmos autores reforçam ainda que o tamanho da amostra não deve ser inferior a 100 observações.

Assim, como foram aplicadas duas escalas, a Escala de Enriquecimento Trabalho-Família (EETF) com 10 itens e a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) com 14 itens a amostra adequada para o estudo foi calculada como sendo no mínimo 240 militares. Para o cálculo das quotas verificou-se que a proporção do número de mulheres e homens que servem na Guarnição de Aeronáutica de Santa Maria é de 1 militar do sexo feminino para 7 militares do sexo masculino. Segundo relatório do setor de comunicação divulgado em 2019, do total desses militares, 154 correspondem a mulheres e 1.162 a homens. Dessa maneira, estimou-se uma amostra mínima de 210 homens e 30 mulheres para que se pudessem fazer as análises comparativas de gênero.

Após a coleta de dados, utilizando-se dos critérios de exclusão e respeitando-se o cálculo das quotas, a amostra representou 255 militares e destes, 215 correspondem ao gênero masculino e 40 correspondem ao gênero feminino.

### **3.2.1 Critérios de inclusão**

Foram incluídos no estudo todos os militares da ativa e da reserva que compõem o quadro de servidores, presentes nos dias de coleta, voluntários a responder a pesquisa e que concordaram com os termos incluídos no instrumento *on-line*.

### **3.2.2 Critérios de exclusão**

Para essa pesquisa, foram considerados os seguintes critérios de exclusão:

- ✓ Recrutados, uma vez que permanecem apenas um ano na instituição;
- ✓ Militares ausentes no período da coleta dos dados;
- ✓ Militares afastados por motivo de saúde, licenças, problemas pessoais e em férias.

## **3.3 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS**

Qualquer investigação com seres humanos levanta questões morais e éticas. Por isso, torna-se importante dispor de todos os atos necessários para salvaguardar os direitos e liberdades das pessoas que participarão de pesquisas. Por exigência de algumas instituições, os projetos necessitam ser submetidos à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa e registrados na Plataforma Brasil. Assim, seguindo a determinação da UFSM, o projeto desse estudo foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e após aprovação



foi registrado no Sistema Nacional de Ética e Pesquisa (SISNEP), sob Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) de nº. 15002219.6.0000.5346.

Realizada esta etapa, a proposta foi destinada ao Comando da Ala 4, para registro, avaliação e liberação. Os militares receberam os esclarecimentos acerca da pesquisa com o encaminhamento do questionário *on-line*, cujo teor apresentava o caráter voluntário bem como a garantia de sigilo dos participantes do estudo. Dessa maneira, seguiu-se todo o protocolo ético necessário à condução dessa pesquisa.

### **3.3.1 Riscos do estudo**

Considera-se como risco do estudo o possível desconforto do participante no momento do preenchimento do questionário, ocasionado pelo tamanho do instrumento de pesquisa.

### **3.3.2 Benefícios do estudo**

A pesquisa possibilitou um maior conhecimento sobre a percepção do processo de enriquecimento trabalho-família nos militares bem como sobre as características que os levam a engajar-se em comportamentos de cidadania organizacional. Dessa forma, fornece subsídios para o aperfeiçoamento das políticas de Gestão de Pessoas dentro das unidades da FAB. Ademais, esse trabalho encoraja discussões sobre o tema tanto em caráter científico como em caráter gerencial, pois servirá de referência para outras pesquisas e de ferramenta de apoio na tomada de decisão.

## **3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E PROTOCOLO DE PESQUISA**

Inicialmente, um primeiro contato foi estabelecido entre a pesquisadora e o comandante da Ala 4 na cidade de Santa Maria - RS. Após autorização do comandante para a execução da pesquisa por meio da assinatura do Termo de Autorização Institucional (Apêndice C), os militares foram convidados a participar do estudo e ficaram cientes dos aspectos éticos relacionados a ele com o recebimento do questionário *on-line*, respeitando-se o caráter voluntário da participação. A coleta de dados foi realizada nos meses de agosto e setembro de 2019 em todas as unidades da Guarnição de Aeronáutica de Santa Maria (Ala 4).

A pesquisadora esteve disponível no período previsto para a coleta caso surgisse alguma dúvida relacionada à pesquisa.

Os dados foram constituídos a partir de uma etapa quantitativa, a qual consistiu na aplicação de um questionário *on-line* de autorrelato dividido em três partes. O questionário foi composto por questões Sociodemográficas e Profissionais, pela Escala de Enriquecimento Trabalho-Família e pela Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional apresentadas à amostra de participantes na seguinte ordem:

- I- Dados Sociodemográficos e Profissionais;
- II- Escala de Enriquecimento Trabalho-Família (EETF) - Versão traduzida, adaptada e validada para o Brasil - *Work-Family Enrichment Scale (WFES)*;
- III- Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO).

A Parte I do questionário foi composta por 11 questões, tendo em vista a identificação dos militares da amostra por meio de dados sociodemográficos e profissionais.

Na Parte II foi utilizada a Escala de Enriquecimento Trabalho-Família (EETF) de Gabardo-Martins, Ferreira e Valentini (2016). A escala é produto da tradução, adaptação e validação da *WFES* de Carlson et al. (2006) para o contexto brasileiro.

A escala original de Carlson et al. (2006) possui 18 itens, divididos em duas subescalas (Enriquecimento do Trabalho para a Família e Enriquecimento da Família para o Trabalho) com cada uma delas englobando três dimensões, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Subescalas de enriquecimento

ENRIQUECIMENTO DO TRABALHO PARA A FAMÍLIA	ENRIQUECIMENTO DA FAMÍLIA PARA O TRABALHO
✓ Desenvolvimento trabalho-família	✓ Desenvolvimento família-trabalho
✓ Afeto trabalho-família	✓ Afeto família-trabalho
✓ Capital trabalho-família	✓ Eficiência família-trabalho

Fonte: Elaborado pela autora com base em Carlson et al. (2006).

A escala validada ao contexto brasileiro por Gabardo-Martins, Ferreira e Valentini, (2016), com uma amostra de 416 trabalhadores de ambos os sexos, possui 10 itens distribuídos igualmente em dois fatores que avaliam o caráter bidirecional do enriquecimento trabalho-família. No estudo elaborado pelos autores da escala não foi possível reproduzir as

três dimensões originais de cada fator sugeridas por Carlson et al. (2006). O modelo de melhor ajuste foi de estrutura *bifactor*, com uma dimensão geral associada ao enriquecimento trabalho-família, e dois fatores específicos, que agregam itens sobre o *Enriquecimento Trabalho-Família* (5 itens) e o *Enriquecimento Família-Trabalho* (5 itens) (GABARDO-MARTINS; FERREIRA; VALENTINI, 2016). No Quadro 5 estão especificados os fatores e os respectivos itens que compõem o referido instrumento.

Quadro 5– Fatores e itens da EETF

Fatores	Itens
<b>Enriquecimento do Trabalho para a Família (ETF)</b>	<p><b>Meu envolvimento com o meu trabalho...</b></p> <p>01. Me ajuda a conquistar conhecimento e isso me ajuda a ser um membro melhor da família.</p> <p>02. Me deixa de bom-humor e isso me ajuda a ser um membro melhor da família.</p> <p>03. Me deixa alegre e isso me ajuda a ser um membro melhor da família.</p> <p>04. Me proporciona um sentimento de realização e isso me ajuda a ser um membro melhor da família.</p> <p>05. Me proporciona uma sensação de sucesso e isso me ajuda a ser um membro melhor da família.</p>
<b>Enriquecimento da Família para o Trabalho (EFT)</b>	<p><b>Meu envolvimento com a minha família...</b></p> <p>06. Me ajuda a ampliar meu conhecimento sobre coisas novas e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador (a) melhor.</p> <p>07. Me deixa de bom-humor e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador (a) melhor.</p> <p>08. Me faz alegre e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador (a) melhor.</p> <p>09. Me encoraja a usar o meu tempo de trabalho de maneira focada e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador (a) melhor.</p> <p>10. Me torna mais focado (a) no trabalho e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador(a) melhor.</p>

Fonte: Adaptado de Gabardo-Martins, Ferreira e Valentini (2016).

A Escala de Enriquecimento Trabalho-Família é mensurada por meio da escala *Likert*, que varia de (“1 = discordo fortemente” a “5 = concordo fortemente”). As pontuações mais altas indicam níveis elevados de enriquecimento trabalho-família. As análises fatoriais confirmatórias evidenciaram que a versão final da escala possui índices adequados de consistência interna, que para ambos os fatores da escala, calculados por meio do *Alfa de Cronbach*, foram iguais a 0,90. O fator geral, por sua vez, apresentou um *Alfa de Cronbach* igual a 0,94. (GABARDO-MARTINS; FERREIRA; VALENTINI, 2016).

Por fim, na Parte III foi utilizada a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), inicialmente construída e validada por Siqueira (1995) e posteriormente redesenhada conceitualmente por Bastos, Siqueira e Gomes (2014). A ECCO é composta por 14 itens e caracteriza-se por ser uma medida multidimensional constituída por

três dimensões: *Sugestões Criativas* (5 itens); *Divulgação da Imagem da Organização* (5 itens) e; *Cooperação com os Colegas* (4 itens). Todos os itens da ECCO produziram um índice de precisão (*Alpha de Cronbach*) considerado satisfatório. Para a dimensão “Sugestões Criativas” o índice de precisão foi de 0,90, para “Divulgação da Imagem Organizacional” foi de 0,90 e para “Cooperação com os colegas” o alpha foi de 0,77. O instrumento apresenta cinco pontos na escala *Likert*, ou seja, para cada item da ECCO deve-se escolher o número que melhor corresponde a sua opinião com relação às afirmativas apresentadas. As respostas variam de “1=Nunca faço” a “5=Sempre faço” (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014). Os itens que compõem o instrumento, bem como suas distribuições nas dimensões podem ser verificados no Quadro 6.

Quadro 6 – Dimensões e itens da ECCO

Dimensões	Itens
<b>Sugestões criativas</b>	03. Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho. 04. Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho. 07. Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho. 08. Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho. 10. Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.
<b>Divulgação da imagem organizacional</b>	01. Quando alguém de fora fala mal desta organização, eu procuro defendê-la. 06. Quando falo sobre esta organização, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem. 11. Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta organização. 12. Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta organização. 14. Dou informações boas sobre esta organização para as pessoas que me perguntam sobre ela.
<b>Cooperação com os colegas</b>	02. Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais. 05. Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho. 09. Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho. 13. Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.

Fonte: Adaptado de Bastos, Siqueira e Gomes (2014)

Assim, as três partes supracitadas compuseram o protocolo de pesquisa, o qual se apresenta resumido no Quadro 7 com o propósito de melhorar o entendimento sobre os instrumentos que foram aplicados.

Quadro 7 – Modelos dos instrumentos de pesquisa

<b>MODELOS DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA</b>		
<b>DADOS SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL</b>	<b>ESCALA DE ENRIQUECIMENTO TRABALHO-FAMÍLIA (EETF)</b>	<b>ESCALA DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL (ECCO)</b>
<b>Parte I</b>	<b>Parte II</b>	<b>Parte III</b>
Elaborado pela autora	Adaptado e validado ao contexto brasileiro por Gabardo-Martins, Ferreira e Valentini (2016)	Elaborado por Bastos, Siqueira e Gomes (2014)
<b>11 itens – Questões Abertas e Questões Fechadas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sexo</li> <li>✓ Idade</li> <li>✓ Estado civil</li> <li>✓ Escolaridade</li> <li>✓ Número de filhos</li> <li>✓ Grau de responsabilidade financeira</li> <li>✓ Renda</li> <li>✓ Setor de atuação</li> <li>✓ Posto/Graduação</li> <li>✓ Tempo de atuação</li> <li>✓ Carga horária semanal</li> </ul>	<b>10 itens que avaliam o Enriquecimento Trabalho-Família</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 5 itens que avaliam o enriquecimento do trabalho para a família;</li> <li>✓ 5 itens que avaliam o enriquecimento da família para o trabalho.</li> </ul> <p>Escala <i>Likert</i> que varia de 1 = Discordo Fortemente a 5 = Concordo Fortemente</p>	<b>14 itens que avaliam três dimensões:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sugestões criativas;</li> <li>✓ Divulgação da imagem organizacional;</li> <li>✓ Cooperação com os colegas.</li> </ul> <p>Escala <i>Likert</i> que varia de 1 = Nunca faço a 5 = Sempre faço</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, o Quadro 7 é composto pelas três partes do questionário de pesquisa e para cada uma delas é apresentado um resumo das variáveis (Parte I) e dimensões (Parte II e Parte III) que compõem os instrumentos utilizados nesse estudo. O próximo tópico explica o procedimento utilizado no tratamento e análise dos dados.

### 3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados quantitativos coletados foram organizados em uma planilha eletrônica *Excel* formando um banco de dados e posteriormente analisados através dos programas *Statistical Analysis System*<sup>®</sup> – *SAS* versão 9.0 e *SmartPLS*<sup>®</sup> Versão 3.2.8.

Primeiramente foi realizada uma análise descritiva dos dados com o intuito de examinar sua exatidão, a distribuição de casos omissos, o tamanho da descrição da amostra, os casos extremos e a distribuição das variáveis. Utilizou-se de medidas descritivas e tabelas de frequências para relacionar o número de respondentes com as variáveis pesquisadas.

Em um segundo momento, a fim de retratar a percepção dos militares em relação aos aspectos do Enriquecimento Trabalho-Família e do Comportamento de Cidadania Organizacional realizou-se análise descritiva (percentual, média e desvio padrão) dos dados conforme a resposta de cada grupo (gênero).

Posteriormente, foi utilizada a Padronização de Escalas, apresentando os indicadores das dimensões com o intuito de complementar os resultados expostos. Segundo Lopes (2018), a padronização transforma os dados organizados em escala ordinal em escala de razão de 0 a 100%. Para gerar indicadores para as dimensões, nesse trabalho foi utilizada a seguinte equação, de acordo com Lopes (2018, p. 36):

$$Ep_i = 100 \cdot \left( \frac{SOMA - MÍNIMO}{MÁXIMO - MÍNIMO} \right), i = 1, 2, \dots, n. \quad (3.1)$$

onde:

$Ep_i$  = escore padronizado da dimensão  $i$ ;

$i$  = número da dimensão;

SOMA = Somatório das respostas válidas;

MÍNIMO = menor soma possível das respostas válidas;

MÁXIMO = maior soma possível das respostas válidas.

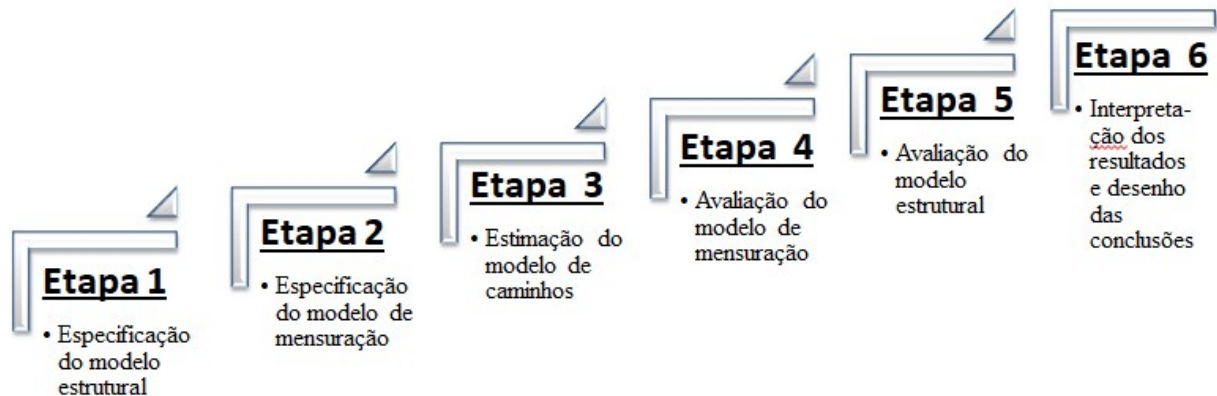
Conforme o mesmo autor, o resultado da equação (3.1) classifica as dimensões em “Baixo” (0,00 a 33,33%), “Moderado” (33,34 a 66,67%) e “Alto” (66,68 a 100,00%).

Por último, com o propósito de oferecer uma resposta à questão problema levantada nesse estudo, testou-se o efeito ponderador da variável gênero na relação entre as dimensões utilizando-se do método estatístico denominado modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling – SEM*). Segundo Hair (2009, p. 543) “SEM é uma família de modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis. Fazendo isso, ela examina a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações de regressão múltipla”.

Hair Jr. et al. (2017) explicam que a variável ponderadora muda a força ou a direção do relacionamento entre duas dimensões no modelo, assim, promoveu-se a análise de um modelo de relações entre dimensões por meio da investigação de seis hipóteses formuladas a partir da teoria e que estão descritas no subitem 4.5.1.

Para se chegar a um modelo estrutural via equações estruturais parciais baseado em variâncias (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM*) seguiu-se as seis etapas ilustradas na Figura 9:

Figura 9 – Etapas da PLS-SEM



Fonte: Elaborado pela autora com base em Porto (2019) e Hair Jr. et al. (2017)

Para um maior entendimento acerca do tratamento dos dados, no Quadro 8 encontra-se uma síntese da maneira como se processou a análise de acordo com cada objetivo do estudo:

Quadro 8 - Análise dos dados

OBJETIVOS	ANÁLISE
Descrever o perfil sociodemográfico e socioprofissional dos militares da amostra;	Medidas Descritivas (Tabelas de frequência);
Identificar possível incidência dos fatores do Enriquecimento Trabalho-Família nos militares da FAB que atuam em Santa Maria-RS por gênero;	Medidas descritivas (Tabela de frequência, Média e Desvio Padrão e Gráficos comparativos da classificação das dimensões entre os gêneros) e Padronização das escalas.
Identificar possível incidência de Comportamentos de Cidadania Organizacional nos militares da FAB que atuam em Santa Maria-RS por gênero;	Medidas descritivas (Tabela de frequência, Média e Desvio Padrão e Gráficos comparativos da classificação das dimensões entre os gêneros) e Padronização das escalas.
Verificar a influência ponderadora do gênero na relação entre Enriquecimento Trabalho-Família e Comportamentos de Cidadania Organizacional.	Modelagem de Equações Estruturais;

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme demonstrado no Quadro 8, para cada objetivo específico do estudo estão representadas as estatísticas e formas de análise que foram utilizadas. No próximo capítulo serão revelados os resultados encontrados com base nessas análises.





## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo aborda os resultados da pesquisa, levando em conta os objetivos apresentados inicialmente, e encontra-se dividido em cinco tópicos. No primeiro (4.1) demonstra-se o perfil sociodemográfico e profissional por meio da **análise descritiva** dos dados da amostra de 255 militares. O segundo (4.2) e o terceiro (4.3) tópicos têm por finalidade responder o segundo e o terceiro objetivos específicos retratando por meio da **análise descritiva** dos dados (percentual, média e desvio padrão) a incidência dos fatores do Enriquecimento Trabalho-Família e dos Comportamentos de Cidadania Organizacional nos militares.

Já no quarto tópico (4.4), com o intuito de complementar os resultados apresentados nos itens anteriores, são apresentados os indicadores do Enriquecimento Trabalho-Família e dos Comportamentos de Cidadania Organizacional nos militares respondentes por meio da **padronização de escalas**.

Por fim, no quinto tópico (4.5), discorre-se sobre o efeito ponderador do gênero (feminino e masculino) na relação entre as dimensões do Enriquecimento Trabalho-Família e dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Para tal utilizou-se do método estatístico denominado **modelagem de equações estruturais**.

### 4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL

Tendo em vista responder o primeiro objetivo específico deste estudo, o qual é descrever o perfil sociodemográfico e profissional da amostra utilizou-se de medidas descritivas e tabelas de frequências para relacionar o número de respondentes com as variáveis pesquisadas. Participaram da pesquisa 255 militares da Ala 4, distribuídos entre os esquadrões aéreos, e órgãos especializados, subordinados aos órgãos setoriais de logística, pessoal e administração da Força Aérea Brasileira, situados à cidade de Santa Maria-RS. Para a coleta dos dados sociodemográficos, os indivíduos foram questionados a respeito dos seguintes itens: Gênero (Sexo); Idade; Estado Civil; Escolaridade; Número de filhos e Grau de responsabilidade financeira pela família. Já os dados profissionais referiram-se à: Renda; Unidade de atuação; Posto/Graduação; Tempo de trabalho na unidade e Carga horária semanal.

Na Tabela 1 demonstra-se a caracterização do perfil sociodemográfico dos militares da amostra divididos pelas categorias: Feminino (F) e Masculino (M).

Tabela 1 – Caracterização do perfil sociodemográfico dos participantes (n=255)

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	%		
Gênero (Sexo)	Feminino (F)	40	15,69		
	<b>Masculino (M)</b>	<b>215</b>	<b>84,31</b>		
Faixa de Idade (anos)	Até 25	F 8 M 46	54	F 3,14 M 18,04	21,18
	<b>26 a 35</b>	F 23	<b>95</b>	F 9,02	<b>37,25</b>
		M 72		M 28,23	
	36 a 45	F 8	65	F 3,14	25,49
		M 57		M 22,35	
	Mais de 45	F 1	41	F 0,39	16,08
		M 40		M 15,69	
	Estado Civil	<b>Casado</b>	F 25	<b>172</b>	F 9,80
M 147			M 57,65		
Separado		F 1	5	F 0,39	1,96
		M 4		M 1,57	
Solteiro		F 14	78	F 5,49	30,59
		M 64		M 25,10	
Escolaridade	Ensino Médio Completo	F 7	68	F 2,75	26,67
		M 61		M 23,92	
	<b>Ensino Superior Completo</b>	F 13	<b>75</b>	F 5,10	<b>29,41</b>
		M 62		M 24,31	
	Ensino Superior Incompleto	F 6	52	F 2,35	20,39
		M 46		M 18,04	
	Outro	F 0	5	F 0,00	1,96
		M 5		M 1,96	
	Pós-graduação	F 14	55	F 5,49	21,57
		M 41		M 16,08	
Número de filhos	<b>Nenhum</b>	F 24	<b>121</b>	F 9,41	<b>47,45</b>
		M 97		M 38,04	
	Um	F 9	64	F 3,53	25,10
		M 55		M 21,57	
	Dois	F 6	55	F 2,35	21,57
		M 49		M 19,22	
	Três	F 1	11	F 0,39	4,31
		M 10		M 3,92	
	Quatro	F 0	3	F 0,00	1,18
		M 3		M 1,18	
	Oito	F 0	1	F 0,00	0,39
		M 1		M 0,39	
Grau de Responsabilidade Financeira	Divide Igualmente	F 25	80	F 9,80	31,37
		M 55		M 21,57	
	Pequena Parte	F 3	18	F 1,18	7,06
		M 15		M 5,88	
	<b>Principal Responsável</b>	F 2	<b>83</b>	F 0,78	<b>32,55</b>
		M 81		M 31,76	
	Sem Responsabilidade	F 2	8	F 0,78	3,14
		M 6		M 2,35	
	Único Responsável	F 8	66	F 3,14	25,88
		M 58		M 22,75	

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Verifica-se na Tabela 1 um percentual maior de respondentes do gênero masculino (84,31%) correspondendo a um total de 215 militares comparado aos do gênero feminino

(15,69%) que equivale a 40 militares. Quanto à idade, 95 pessoas (37,25%) do total da amostra possuem idade entre 26 a 35 anos, configurando assim a predominância dessa faixa etária. Ainda, 65 (25,49%) indivíduos responderam ter entre 36 a 45 anos de idade, seguido de 54 (21,18%) com até 25 anos e 41(16,08%) com mais de 45 anos de idade. Sendo assim, a média das idades dos respondentes é de 34,8 anos.

Referente ao estado civil observa-se que 172 (67,45%) são casados ao passo que 78 (30,59%) são solteiros e somente 5 (1,96%) militares já vivenciaram uma relação conjugal e encontram-se separados/divorciados.

No tocante à escolaridade, 75 (29,41%) dos militares responderam ter concluído o ensino superior enquanto que 68 (26,67%) possuem apenas o ensino médio. Verificou-se também que 55 (21,57%) são pós-graduados, 52 (20,39%) não completaram o ensino superior e 5 (1,96%) apresentaram outro nível de escolaridade. Salienta-se que entre as mulheres que participaram da pesquisa a maioria, 14 (35%) das 40, tem pós-graduação enquanto que entre os homens, a maioria 62 (28,83%) parou os estudos com a conclusão do ensino superior.

Questionados a respeito do número de filhos, 121 (47,45%) dos respondentes afirmaram não ter filhos (zero), representando grande parte da amostra. Já 64 (25,10%) indivíduos responderam possuir apenas um filho, seguido por 55 (21,57%) com dois filhos e 11 (4,31%) com três filhos. Finalmente, apenas 3 (1,8%) militares responderam ter quatro filhos e 1 (0,39%) respondeu ter oito filhos. Assim a média de filhos, excluindo os que afirmaram não ter filhos, é de 1,69.

Por fim, ao analisar o grau de responsabilidade financeira dos militares para com suas famílias, a maior parte respondeu ser o principal responsável, isso corresponde a 83 (32,55%) indivíduos. Observa-se que neste grupo, há apenas 2 (duas) mulheres, o que revela que a maioria das militares inqueridas não se considera principal responsável em termos financeiros por suas famílias. Em segundo lugar, 80 (31,37%) responderam dividir igualmente a responsabilidade, seguidos de 66 (25,88%) que responderam serem os únicos responsáveis. Em última análise, 18 (7,06%) militares responderam contribuir com pequena parte e 8 (3,14%) consideram não ter nenhuma responsabilidade financeira.

No geral, pode-se observar a predominância de participantes do gênero masculino (84,31%). Observa-se também que a maior parte dos inqueridos encontra-se na faixa etária entre 26 a 35 anos (37,25%), são casados (67,45%), possuem o ensino superior completo (29,41%), não possuem filhos (47,45%) e se consideram principais responsáveis financeiros por suas famílias (32,55%).

Os dados referentes ao perfil profissional dos militares da amostra: Renda, Unidade de Atuação, Posto/Graduação, Tempo de Atuação e Carga horária semanal são revelados na Tabela 2:

Tabela 2 – Caracterização do perfil profissional dos participantes (n=255)

(continua)

VARIÁVEIS	CATEGORIAS		FREQUÊNCIA		%	
Renda (em salário mínimo)	Até 3 salários	F	0	39	0,00	
		M	39		15,29	15,29
	3 a 5 salários	F	17	69	6,67	
		M	52		20,39	27,06
	<b>5 a 10 salários</b>	F	22	<b>103</b>	8,63	
M		81		31,76	<b>40,39</b>	
+ de 10 salários	F	1	44	0,39		
	M	43		16,86	17,25	
Unidade de atuação	1º/10º GAV	F	2	19	0,78	
		M	17		6,67	7,45
	1º/12º GAV	F	2	21	0,78	
		M	19		7,45	8,24
	3º/10º GAV	F	0	12	0,00	
		M	12		4,71	4,71
	5º/8º GAV	F	3	15	1,18	
		M	12		4,71	5,88
	4º/1º GCC	F	5	16	1,96	
		M	11		4,31	6,27
	DTCEA-SM	F	3	14	1,18	
		M	11		4,31	5,49
	ELOG	F	2	48	0,78	
		M	46		18,04	18,82
ESQ SAÚDE	F	4	6	1,57		
	M	2		0,78	2,35	
ESQ SEGURANÇA	F	1	13	0,39		
	M	12		4,71	5,10	
<b>GAP-SM</b>	F	14	<b>55</b>	5,49		
	M	41		16,08	<b>21,57</b>	
OUTRO	F	4	36	1,57		
	M	32		12,55	14,12	
Posto/Graduação	CORONEL (CEL)	F	0	1	0,00	
		M	1		0,39	0,39
	TEN CORONEL (TEN CEL)	F	0	6	0,00	
		M	6		2,35	2,35
	MAJOR (MAJ)	F	1	14	0,39	
		M	13		5,10	5,49
	CAPITÃO (CAP)	F	6	27	2,35	
		M	21		8,24	10,59
	TENENTE (TEN)	F	12	46	4,71	
		M	34		13,33	18,04
SUBOFICIAL (SO)	F	0	18	0,00		
	M	18		7,06	7,06	
<b>SARGENTO (SGTO)</b>	F	21	<b>99</b>	8,24		
	M	78		30,59	<b>38,82</b>	
CABO (CAB)	F	0	12	0,00		
	M	12		4,71	4,71	
SOLDADO (SD)	F	0	32	0,00		
	M	32		12,55	12,55	

(conclusão)

VARIÁVEIS	CATEGORIAS		FREQUÊNCIA		%	
Tempo de atuação (anos)	Até 5	F	28	132	10,98	51,76
		M	104		40,78	
	De 5 a 10	F	7	58	2,75	22,75
		M	51		20,00	
	De 10 a 15	F	3	27	1,18	10,59
		M	24		9,41	
	De 20 a 25	F	1	24	0,39	9,41
		M	23		9,02	
	+ de 30	F	1	14	0,39	5,49
		M	13		5,10	
Carga horária semanal (h)	Até 20h	F	0	7	0,00	2,75
		M	7		2,75	
	21 a 30	F	5	18	1,96	7,06
		M	13		5,10	
	31 a 40	F	22	116	8,63	45,49
		M	94		36,86	
	+ de 40	F	13	114	5,10	44,71
		M	101		39,61	

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em relação à renda dos participantes, verificou-se maior representatividade da faixa de 5 a 10 salários mínimos, totalizando 103 (40,39%) respondentes. Em segundo lugar encontra-se a faixa de 3 a 5 salários mínimos correspondendo a 69 (27,06%) participantes. Os que responderam receber acima de 10 salários totalizaram 44 (17,25%) e por fim, 39 (15,29%) dos militares da amostra disseram receber até 3 (três) salários mínimos.

Quanto a unidade de atuação, a maior parte dos respondentes, 67 (26,28%) pertence a esquadrões de aviação (1º/10º GAV; 1º/12º GAV; 3º/10º GAV; 5º/8º GAV) seguido de 55 (21,57%) que atuam no GAP-SM (Grupamento de Apoio). Convém destacar que missão do GAP-SM é garantir a adequada gestão de recursos e administração de pessoal além de supervisionar os Próprios Nacionais<sup>6</sup>, com a função de proporcionar, com excelência, o bem-estar nos lares da família aeronáutica em Santa Maria (FORÇA AÉREA BRASILEIRA-ALA 4, 2019). Em sequência, aparece o ELOG (Esquadrão Logístico) com 48 (18,82%) participantes, 36 (14,12%) trabalham em outras unidades, 16 (6,27%) no 4º/1º GCC (Quarto Esquadrão do Primeiro Grupo de Comunicações e Controle). Enfim, aparecem o DTCEA-SM (Destacamento de Controle do Espaço Aéreo) com 14 (5,49%) participantes, o Esquadrão de Segurança com 13 (5,10%) e o Esquadrão de Saúde com 6 (2,35%).

No tocante ao posto/graduação dos militares da amostra, verificou-se que a maioria, 99 (38,82%), respondeu ocupar o posto de Sargento. Ressalta-se que a representatividade de mulheres sargentos corresponde a mais de 50% do total da amostra feminina. Em seguida,

<sup>6</sup> Próprios Nacionais Residenciais (PNR) são imóveis funcionais de propriedade da união alugados para residência de servidor da união (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2019).

obteve-se a participação de 46 (18,04%) Tenentes, 32 (12,55%) Soldados e 27 (10,59%) Capitães. Ainda, verificou-se a participação de 18 (7,06%) Suboficiais, 14 (5,49%) Majores, 12 (4,71%) Cabos, 6 (2,35%) Tenente Coronéis e 1 (0,39%) Coronel.

A fim de facilitar a compreensão sobre a distribuição dos postos/graduações representativos da amostra, a Tabela 3 demonstra o percentual de participação dos militares nesse estudo divididos por grupos, conforme especificação da FAB:

Tabela 3 – Percentual de participação dos militares na pesquisa dividido por grupos

GRUPO	GÊNERO	
	FEMININO	MASCULINO
Oficiais Superiores	0,39%	7,84%
Oficiais Intermediários	2,35%	8,24%
Oficiais Subalternos	4,71%	13,33%
Graduados	<b>8,24%</b>	<b>37,65%</b>
Praças	0,00%	17,26%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

De acordo com a FAB no grupo de Oficiais Superiores enquadram-se Coronel, Tenente Coronel e Major. No grupo de Oficiais Intermediários estão inseridos os Capitães. Já o grupo de Oficiais Subalternos é formado por Primeiro Tenente, Segundo Tenente e Aspirante. No grupo de Graduados encontram-se Suboficial e Sargento. E por fim, no grupo das Praças enquadram-se Cabo e Soldado (FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2019). Verificase na Tabela 3 maior representatividade tanto feminina (8,24%) quanto masculina (37,65%) do grupo de Graduados.

Ao analisar o tempo de atuação dos militares em cada unidade verificou-se que 132 (51,76%) possuem até 5 anos atuação na unidade, 58 (22,75%) trabalham de 5 a 10 anos, 27 (10,59%) de 10 a 15 anos, 24 (9,41%) de 20 a 25 anos e 14 (5,49%) têm acima de 30 anos de serviço.

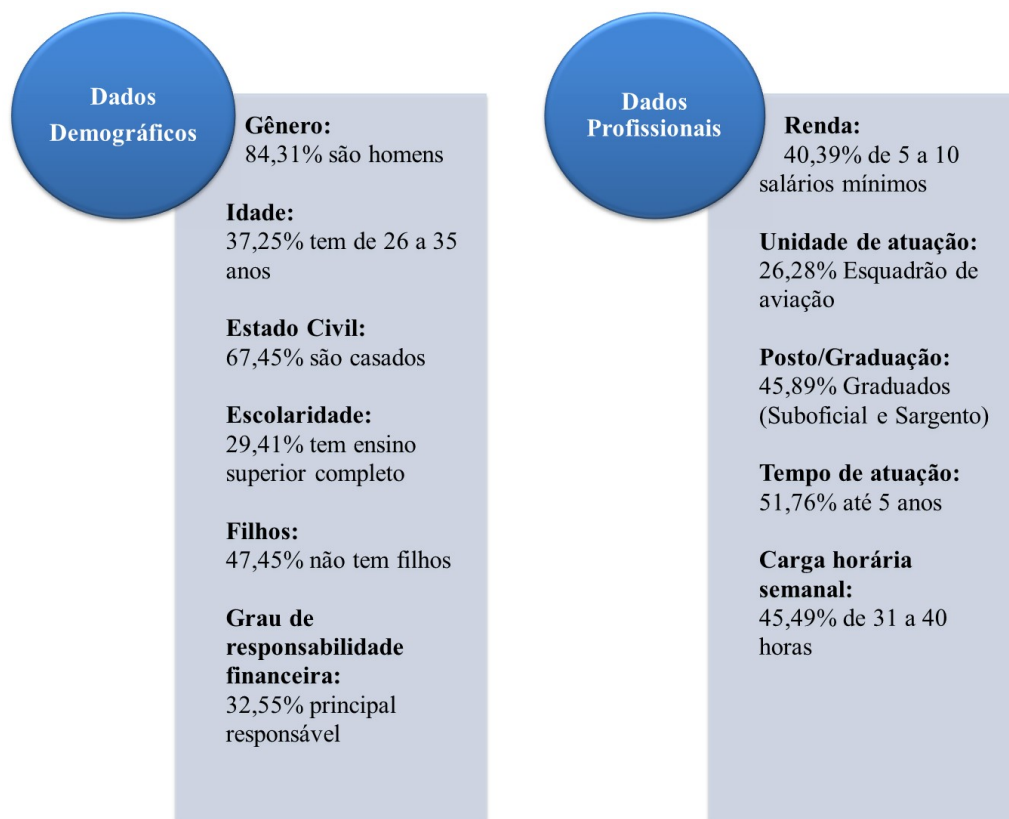
Por fim, em relação a carga horária semanal, a maior representatividade foi a dos militares que responderam trabalhar de 31 a 40 horas, totalizando 116 (45,49%), ficando bem próximos aos 114 (44,71%) que responderam trabalhar mais de 40 horas. Em seguida, 18 (7,06%) disseram cumprir a carga horária de 21 a 30 horas e 7 (2,75%) cumprem a jornada de até 20 horas semanais.

Em suma, o perfil profissional é predominantemente constituído por militares que possuem renda de 5 a 10 salários mínimos (40,39%) e a maioria dos respondentes pertence a

esquadrões de aviação (26,28%). A maior representatividade foi a dos Graduados (45,89%), bem como prevaleceu o tempo de atuação de até 5 anos na unidade, totalizando 51,76%. Enfim, quanto a carga horária semanal a maioria dos participantes respondeu trabalhar de 31 a 40 horas (45,49%).

A síntese do perfil sociodemográfico e profissional dos militares que pertenceram à amostra deste estudo pode ser visualizada na Figura 10.

Figura 10 - Síntese do perfil sociodemográfico e profissional dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O próximo tópico (4.2) apresenta a possível incidência do Enriquecimento Trabalho-Família na amostra de militares que constituiu essa pesquisa.

#### 4.2 PERCEPÇÃO DO ENRIQUECIMENTO TRABALHO-FAMÍLIA

A finalidade desse tópico é responder o segundo objetivo específico o qual busca identificar a possível incidência dos fatores do Enriquecimento Trabalho-Família nos militares da Ala 4. Para tanto, investigou-se o ETF por meio de 10 questões que envolvem os dois fatores que o compõe, enriquecimento do trabalho para a família e enriquecimento da família para o trabalho, de acordo com a Escala de Enriquecimento Trabalho-Família de Gabardo-Martins, Ferreira e Valentini (2016). Assim, verificou-se cada fator mediante análise dos percentuais de resposta aos itens do instrumento, da frequência média ( $\bar{x}$ ) e do desvio padrão (s).

O primeiro aspecto analisado foi o Enriquecimento do Trabalho para a Família, a partir dos resultados apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Percentual, média e desvio padrão do fator ETF e suas variáveis

ITENS (Meu envolvimento com o meu trabalho...)	SEXO*	PERCENTUAL**					$\bar{x}$	s
		1	2	3	4	5		
<b>ENRIQUECIMENTO DO TRABALHO PARA A FAMÍLIA (ETF)</b>						F	<b>3,34</b>	<b>0,953</b>
						M	<b>3,29</b>	<b>0,986</b>
<b>01. Me ajuda a conquistar conhecimento e isso me ajuda a ser um membro melhor da família.</b>	F	2,50	5,00	30,00	<b>57,50</b>	5,00	<b>3,57</b>	0,780
	M	2,79	11,63	32,56	<b>40,00</b>	13,02	<b>3,49</b>	0,956
02. Me deixa de bom-humor e isso me ajuda a ser um membro melhor da família.	F	5,00	22,50	40,00	27,50	5,00	3,05	0,959
	M	7,44	19,53	44,65	23,72	4,65	2,99	0,959
03. Me deixa alegre e isso me ajuda a ser um membro melhor da família.	F	7,50	17,50	47,50	20,00	7,50	3,02	0,999
	M	4,65	17,21	44,65	27,91	5,58	3,12	0,921
04. Me proporciona um sentimento de realização e isso me ajuda a ser um membro melhor da família.	F	2,50	12,50	25,00	45,00	15,00	3,57	0,984
	M	5,12	9,77	31,63	39,07	14,42	3,48	1,022
05. Me proporciona uma sensação de sucesso e isso me ajuda a ser um membro melhor da família.	F	0,00	17,50	27,50	45,00	10,00	3,47	0,905
	M	3,72	12,56	36,28	35,81	11,63	3,39	0,974

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

\* F = Feminino; M = Masculino

\*\*Percentual: 1 – Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 – Concordo em parte; 4 - Concordo; 5 – Concordo fortemente.

Os resultados divulgados na Tabela 4 revelam que a média geral do fator ETF foi de ( $\bar{x} = 3,34$ ;  $s = 0,953$ ) para os respondentes do sexo feminino e de ( $\bar{x} = 3,29$ ;  $s = 0,986$ ) para os



do sexo masculino, indicando que os militares que participaram da pesquisa percebem a ocorrência do processo de enriquecimento do trabalho para a família. Diante disso, infere-se que o grupo de militares do gênero feminino demonstrou mais propensão ao ETF do que o grupo de militares do gênero masculino, sugerindo que elas teriam mais probabilidade de usar características contextuais do domínio do trabalho para enriquecer sua vida familiar (GREENHAUS; POWELL, 2006).

Mishra e Bhatnagar (2018) relatam que a importância atribuída à vida familiar é um fator significativo para que as pessoas experimentem o enriquecimento do trabalho para a família. De fato, muitos militares da FAB expressam os benefícios das experiências no trabalho para sua vida familiar. Isso pode ser visto na fala de um Suboficial da Ala 6<sup>7</sup> “passei, dentro de casa, tudo sobre comprometimento, dignidade, atitude, responsabilidade e disciplina”, lembrando com orgulho que apresentava ao seu filho, a todo o momento, os princípios que norteiam os militares. Assim, evidencia-se a transferência e uso bem sucedido de recursos na direção do trabalho para a família (CARLSON et al., 2006).

O item 01, “Meu envolvimento com meu trabalho me ajuda a conquistar conhecimento e isso me ajuda a ser um membro melhor da família”, atingiu o maior *score* médio, tanto no grupo de mulheres ( $\bar{x} = 3,57$ ;  $s = 0,780$ ) quanto de homens ( $\bar{x} = 3,49$ ;  $s = 0,956$ ). Diante desse resultado percebe-se que o processo de enriquecimento do trabalho para a família nos militares da Ala 4 acontece principalmente pela dimensão “Desenvolvimento”, ou seja, ocorre quando o envolvimento no domínio do trabalho leva à aquisição ou aprimoramento de habilidades, conhecimentos, comportamentos e/ou pontos de vista que ajuda o indivíduo a ser um membro melhor na família (CARLSON et al.; 2006).

A próxima análise evidenciada na Tabela 5 refere-se ao Enriquecimento da Família para o Trabalho e suas cinco variáveis.

---

<sup>7</sup>Fonte: FAB. Disponível em: <<http://www.fab.mil.br/noticias/mostra/34458>> Acesso em set. de 2019.

Tabela 5 - Percentual, média e desvio padrão do fator EFT e suas variáveis

ITENS (Meu envolvimento com a minha família...)	SEXO*	PERCENTUAL**					$\bar{x}$	s
		1	2	3	4	5		
<b>ENRIQUECIMENTO DA FAMÍLIA PARA O TRABALHO (EFT)</b>							<b>F</b> <b>4,05</b>	<b>0,838</b>
							<b>M</b> <b>4,05</b>	<b>0,797</b>
06. Me ajuda a ampliar meu conhecimento sobre coisas novas e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador (a) melhor.	F	0,00	7,50	17,50	42,50	32,50	4,00	0,906
	M	0,93	4,19	20,47	48,37	26,05	3,94	0,846
07. Me deixa de bom-humor e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador (a) melhor.	F	0,00	0,00	22,50	45,00	32,50	4,10	0,744
	M	0,47	0,47	12,56	46,51	40,00	4,25	0,725
<b>08. Me faz alegre e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador (a) melhor.</b>	F	0,00	0,00	15,00	<b>47,50</b>	37,50	<b>4,22</b>	0,697
	M	0,47	0,47	13,02	<b>44,19</b>	41,86	<b>4,26</b>	0,736
09. Me encoraja a usar o meu tempo de trabalho de maneira focada e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador (a) melhor.	F	0,00	5,00	22,50	35,00	37,50	4,05	0,904
	M	0,47	2,33	22,33	50,70	24,19	3,99	0,775
10. Me torna mais focado (a) no trabalho e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador (a) melhor.	F	0,00	7,50	32,50	30,00	30,00	3,82	0,958
	M	0,47	3,72	27,44	46,98	21,40	3,85	0,812

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

\* F = Feminino; M = Masculino

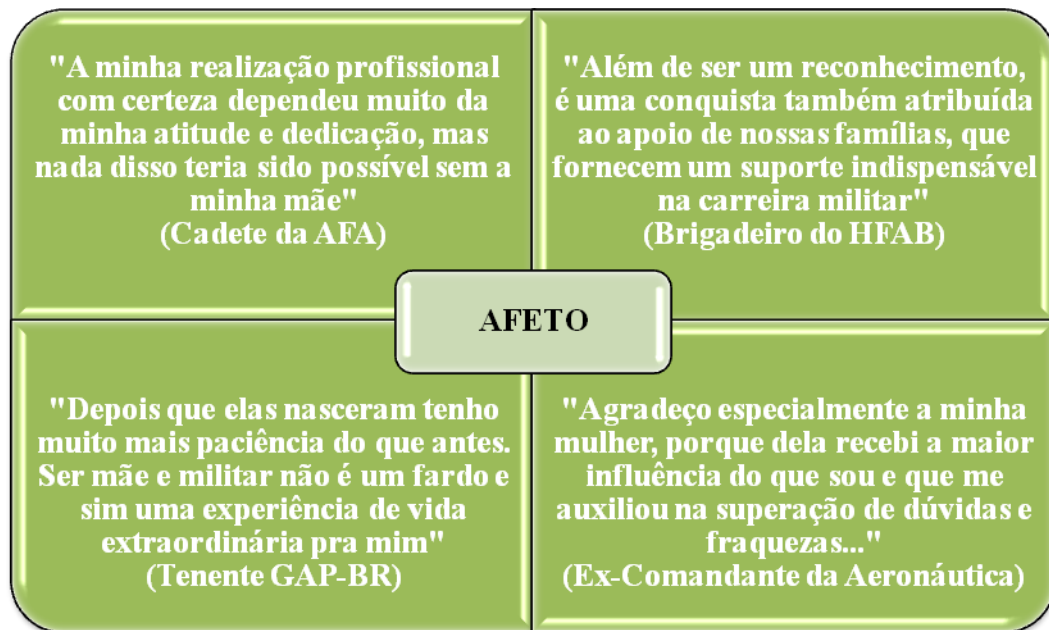
\*\*Percentual: 1 – Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 – Concordo em parte; 4 - Concordo; 5 – Concordo fortemente.

De acordo com os dados contidos na Tabela 5, a média geral do fator EFT foi de ( $\bar{x} = 4,05$ ;  $s = 0,838$ ) para o grupo de mulheres e de ( $\bar{x} = 4,05$ ;  $s = 0,797$ ) para o grupo de homens. O EFT revelou-se um pouco mais significativo para a amostra total do que o ETF, pois apresentou média geral de  $\bar{x} = 4,05$  para ambos os grupos.

Ao analisar os itens do instrumento percebe-se que a questão 08, “Meu envolvimento com minha família me faz alegre e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador (a) melhor” obteve maior média Feminina ( $\bar{x} = 4,22$ ;  $s = 0,697$ ) e Masculina ( $\bar{x} = 4,26$ ;  $s = 0,736$ ). Observa-se ainda a frequência de respostas foi de 47,50% para o grupo feminino e de 44,19% para o grupo masculino que optaram em responder “concordo” a essa assertiva. Esse resultado revela que o EFT ocorre principalmente pela influência da dimensão “Afeto”.

Segundo Carlson et al. (2006), a dimensão afetiva do enriquecimento na direção família-trabalho refere-se ao estado emocional positivo resultante do envolvimento na família, o qual contribui para que o indivíduo desempenhe melhor suas atividades no trabalho. Alguns militares da FAB expressam a importância da família para o desenvolvimento das suas carreiras. A Figura 11 exibe alguns desses depoimentos.

Figura 11 – Estado emocional positivo na direção família-trabalho



Fonte: Força Aérea Brasileira (2019)<sup>8</sup>

Em resumo, conforme demonstrado nas Tabelas 4 e 5, nota-se que os militares percebem o Enriquecimento Trabalho-Família e que este acontece nas duas direções (ETF e EFT), caracterizando a bidirecionalidade do conceito. Ainda, observou-se que foi atribuída uma pontuação média maior na escala *likert* de 1 a 5 para o enriquecimento na direção família-trabalho, revelando a importância do papel familiar para o desempenho dos militares que fizeram parte desse estudo.

O próximo tópico (4.3) visa demonstrar os resultados sobre a percepção dos aspectos dos Comportamentos de Cidadania Organizacional nos participantes da pesquisa.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Com o propósito de responder o terceiro objetivo específico da pesquisa, este tópico identifica a possível incidência de Comportamentos de Cidadania Organizacional nos militares da Ala 4. Para isso, investigou-se o CCO por meio de 14 questões que envolvem suas três dimensões, quais são: Sugestões Criativas; Divulgação da Imagem Organizacional e Cooperação com os Colegas. Assim, conforme distribuídas no instrumento ECCO, as

<sup>8</sup> Fonte: Força Aérea Brasileira. Disponível em <<http://www.fab.mil.br/noticias/mostra>> Acesso em set. de 2019.

variáveis que compõem cada dimensão foram analisadas quanto a Frequência de respostas (em percentual), Média ( $\bar{x}$ ) e Desvio Padrão (s).

As três dimensões aferem com qualidade semântica e precisão os CCO. Assim, as ações inovadoras e espontâneas de trabalhadores em organizações são reunidas em três categorias: divulgação no ambiente externo de uma imagem positiva da organização; apresentação de novas ideias para aumentar a eficiência do setor e da organização e apoio aos colegas que necessitam de ajuda na realização de tarefas. Acrescenta-se que os valores numéricos da média devem ser classificados como alto se estiverem entre 4 e 5; médio entre 3 e 3,9; e baixo entre 1 e 2,9. (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014). Posto isto, na Tabela 6 são apresentados os resultados para a dimensão Sugestões Criativas.

Tabela 6 - Percentual, média e desvio padrão da dimensão sugestões criativas e suas variáveis

ITENS	SEXO*	PERCENTUAL**					$\bar{x}$	s	
		1	2	3	4	5			
<b>SUGESTÕES CRIATIVAS</b>							<b>F</b>	<b>3,88</b>	<b>0,956</b>
							<b>M</b>	<b>3,88</b>	<b>0,902</b>
<b>03. Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.</b>	F	0,00	0,00	20,00	<b>40,00</b>	40,00	<b>4,20</b>	0,758	
	M	0,00	2,79	14,88	<b>46,05</b>	36,28	<b>4,16</b>	0,775	
04. Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.	F	0,00	7,50	42,50	17,50	32,50	3,75	1,006	
	M	0,47	6,98	33,02	37,21	22,33	3,74	0,900	
07. Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.	F	0,00	2,50	30,00	32,50	35,00	4,00	0,877	
	M	1,86	3,72	18,14	45,12	31,16	4,00	0,902	
08. Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.	F	0,00	15,00	37,50	20,00	27,50	3,60	1,057	
	M	0,93	10,70	26,51	40,93	20,93	3,70	0,949	
10. Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.	F	0,00	7,50	35,00	25,00	32,50	3,82	0,984	
	M	1,40	4,65	29,77	40,93	23,26	3,80	0,897	

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

\* F = Feminino; M = Masculino

\*\*Percentual: 1 – Nunca faço; 2 – Poucas vezes faço; 3 – Às vezes faço; 4 – Muitas vezes faço; 5 – Sempre faço.

Conforme mostrado na Tabela 6, a dimensão Sugestões Criativas atingiu a média geral ( $\bar{x} = 3,88$ ;  $s = 0,956$ ) para os respondentes do sexo feminino e ( $\bar{x} = 3,88$ ;  $s = 0,902$ ) para os respondentes do sexo masculino, classificando-se nos dois grupos como valores “médios”. Assim, percebe-se uma semelhança entre os militares dos dois gêneros em relação ao sentimento de preocupação em manifestarem suas ideias no intuito de aperfeiçoar ou desenvolver as atividades e/ou o setor onde trabalham (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014).

Esse resultado vai de encontro ao estudo de Whitfield e Johnson (2019) que revelou que as mulheres não se envolvem nesse tipo de comportamento tão frequentemente quanto os homens, sendo que uma das razões para isso é a necessidade delas terem que provar o tempo todo que são detentoras de conhecimento e capacidade, fato este desmotivador para tais atitudes.

Nota-se que a variável com maiores médias de concordância entre os participantes foi a 03 “apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho” com valores de ( $\bar{x} = 4,20$ ;  $s = 0,758$ ) para as respostas das mulheres e ( $\bar{x} = 4,16$ ;  $s = 0,775$ ) para as dos homens. A média elevada demonstrou-se em virtude do percentual de 40% entre as mulheres e 46,05% entre os homens responderem “muitas vezes faço” e de 40% entre as mulheres e 36,28% entre os homens responderem “sempre faço” a essa questão.

Esse resultado demonstra coerência com o que é exigido pela carreira militar. Conforme o Estatuto dos Militares (Decreto-Lei nº. 3.864/41) é dever de todo militar “tomar iniciativa, logo e sempre que as circunstâncias assim o exigirem” que se reflete em apresentar soluções para os problemas que surgirem. Ainda, de acordo com o Exército Brasileiro<sup>9</sup>, o militar deve exteriorizar o amor à profissão pela consciência profissional e gosto pelo trabalho bem feito. Assim, independentemente do gênero, os militares demonstram promover ações que contém propostas inovadoras para aumentar a eficiência da organização.

Na tabela 7 são apresentados os resultados referentes à dimensão Divulgação da Imagem Organizacional os quais são analisados em sequência.

---

<sup>9</sup>Fonte: Exército Brasileiro, Secretaria- Geral do Exército. Disponível em:<<http://www.sgex.eb.mil.br/index.php/cerimonial/vade-mecum/106-valores-deveres-e-etica-militares>> Acesso em out. de 2019.

Tabela 7 - Percentual, média e desvio padrão da dimensão divulgação da imagem organizacional e suas variáveis

ITENS	SEXO*	PERCENTUAL**					$\bar{x}$	s
		1	2	3	4	5		
<b>DIVULGAÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL</b>						F	<b>3,91</b>	<b>0,975</b>
						M	<b>3,89</b>	<b>1,045</b>
01. Quando alguém de fora fala mal desta organização, eu procuro defende-la.	F	2,50	0,00	12,50	47,50	37,50	4,17	0,844
	M	2,33	8,84	18,60	33,49	36,74	3,93	1,057
<b>06. Quando falo sobre esta organização, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.</b>	F	2,50	5,00	10,00	<b>42,50</b>	40,00	<b>4,12</b>	0,966
	M	0,93	4,65	15,81	33,95	<b>44,65</b>	<b>4,17</b>	0,922
11. Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta organização.	F	0,00	5,00	35,00	45,00	15,00	3,70	0,791
	M	2,33	10,70	24,65	35,35	26,98	3,74	1,044
12. Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta organização.	F	2,50	22,50	22,50	40,00	12,50	3,37	1,054
	M	4,19	14,42	27,44	29,30	24,65	3,56	1,133
14. Dou informações boas sobre esta organização para as pessoas que me perguntam sobre ela.	F	2,50	5,00	10,00	40,00	42,50	4,15	0,975
	M	1,86	3,72	19,07	36,28	39,07	4,07	0,947

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

\* F = Feminino; M = Masculino

\*\*Percentual: 1 – Nunca faço; 2 – Poucas vezes faço; 3 – Às vezes faço; 4 – Muitas vezes faço; 5 – Sempre faço.

De acordo com a Tabela 7, a dimensão Divulgação da Imagem Organizacional apresentou média de ( $\bar{x} = 3,91$ ;  $s = 0,975$ ) para as participantes do sexo feminino e ( $\bar{x} = 3,89$ ;  $s = 1,045$ ) para os respondentes do sexo masculino, classificando-se nos dois grupos como valores “médios”. Isso evidencia que os militares promovem ações de divulgação das vantagens e méritos da organização fora do ambiente de trabalho e isso cria um clima favorável à organização no ambiente externo (PORTO; TAMAYO, 2003).

O estudo de Tinti et al. (2017, p. 647) feito com trabalhadores de diferentes tipos de empresas na cidade de São Paulo revelou que “as Políticas e Práticas de Recursos Humanos (PPRH) impactam significativamente os comportamentos dos trabalhadores quando é necessário que eles defendam a organização onde trabalham diante de críticas externas” e dentre as PPRH, as que promovem bem-estar das pessoas em termos de reconhecimento, participação e comunicação são as que tem maior relação com CCO.

Nesse sentido, a FAB vem adotando ações que criam vínculos afetivos com seus colaboradores, contribuindo assim para o bem-estar. Um exemplo disso seria o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFV), instituído em 2016, que compreende ações internas e/ou externas como palestras, aulas motivacionais, projetos sociais e voluntários,

dinâmica de grupo, entre outros (NOTAER, 2019). Tal fato possivelmente está promovendo comportamentos de cidadania organizacional voltados para a divulgação da imagem da instituição.

Destaca-se que a questão 06 “Quando falo sobre esta organização passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem” atingiu maior média geral entre as variáveis da dimensão o que representou ( $\bar{x} = 4,12$ ;  $s = 0,966$ ) para o sexo feminino e ( $\bar{x} = 4,17$ ;  $s = 0,922$ ) para o masculino. Cabe a observação de que 42,50% das mulheres afirmaram “muitas vezes faço” e 44,65% dos homens responderam “sempre faço” a esse questionamento.

A dimensão Cooperação com os Colegas será analisada a partir dos resultados apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Percentual, média e desvio padrão da dimensão cooperação com os colegas e suas variáveis

ITENS	SEXO*	PERCENTUAL**					$\bar{x}$	s
		1	2	3	4	5		
<b>COOPERAÇÃO COM OS COLEGAS</b>						<b>F</b>	<b>4,42</b>	<b>0,722</b>
						<b>M</b>	<b>4,34</b>	<b>0,709</b>
02. Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.	F	0,00	0,00	15,00	37,50	47,50	4,32	0,729
	M	0,93	1,40	13,95	43,26	40,47	4,21	0,801
<b>05. Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.</b>	F	0,00	2,50	7,50	22,50	<b>67,50</b>	<b>4,55</b>	0,749
	M	0,00	0,00	7,44	37,67	<b>54,88</b>	<b>4,47</b>	0,632
09. Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.	F	0,00	0,00	12,50	35,00	52,50	4,40	0,708
	M	0,00	0,47	9,77	42,33	47,44	4,37	0,677
13. Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.	F	0,00	0,00	12,50	35,00	52,50	4,40	0,708
	M	0,00	0,47	12,09	45,12	42,33	4,29	0,692

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

\* F = Feminino; M = Masculino

\*\*Percentual: 1 – Nunca faço; 2 – Poucas vezes faço; 3 – Às vezes faço; 4 – Muitas vezes faço; 5 – Sempre faço.

Conforme a Tabela 8, a média geral da dimensão Cooperação com os Colegas foi de ( $\bar{x} = 4,42$ ;  $s = 0,722$ ) para os militares do sexo feminino e de ( $\bar{x} = 4,34$ ;  $s = 0,709$ ) para os do sexo masculino. Esse resultado demonstra que das três dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional a que têm maior ocorrência nos militares é Cooperação com os Colegas. Ainda com relação às médias, os resultados apontam que o gênero pode afetar a relevância do CCO, enquadrando as mulheres em comportamentos voltados para ajuda, como altruísmo, cortesia e consciência (ALLEN, 2006; KIDDER; PARKS, 2001).

Segundo o Exército Brasileiro<sup>10</sup>, um dos preceitos da ética militar é “praticar a camaradagem e desenvolver permanentemente o espírito de cooperação” sendo que o descumprimento gera transgressão disciplinar. Lima et al. (2017) explicam que a camaradagem e o espírito de corpo são demonstrados quando o militar auxilia os companheiros de farda e demais militares que estejam envolvidos mesmo que de forma indireta nas atividades exercidas por ele. Dessa forma, a camaradagem e o espírito de corpo favorecem o relacionamento cordial, agradável, desinteressado, de colaboração e amizade entre os militares (RÊGO, 2012) além de valorizar a equipe engrandecendo os colegas de trabalho e a instituição (LIMA et al., 2017).

Nesse sentido cabe enfatizar que a questão 05, “ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho” se sobressai dentre todas as outras questões que envolvem a dimensão em análise, indicando que 67,5% das mulheres e 54,88% dos homens responderam “sempre faço” a esse comportamento.

Em resumo, no presente estudo verificou-se que as militares do sexo feminino apresentaram um resultado médio um pouco maior do que os dos homens para as dimensões *Divulgação da Imagem Organizacional* e *Cooperação com os Colegas*, revelando que elas realizam esses comportamentos com maior frequência. Os resultados corroboram o estudo de Cameron e Nadler (2013) o qual revelou que as mulheres são mais propensas a terem comportamentos de cidadania organizacional em comparação aos homens.

Ainda, pode-se inferir a partir das análises dos dados que os militares da amostra, tanto do gênero feminino quanto do gênero masculino, apresentaram maior média na escala *likert* para comportamentos relacionados à dimensão *Cooperação com os Colegas*. Isso significa que dentre as três dimensões que compõe os CCO essa é a que mais se manifesta.

O item 4.4 tem o propósito de complementar os resultados do estudo apresentando a padronização de escalas por meio dos indicadores do Enriquecimento Trabalho-Família e dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

#### 4.4 INDICADORES DO ETF E CCO

Para complementar os resultados explanados anteriormente, realizou-se a padronização das escalas ETF e CCO. Cabe ressaltar que a padronização utiliza-se de indicadores que revelam os níveis atingidos das dimensões e são classificados em: Baixo (de

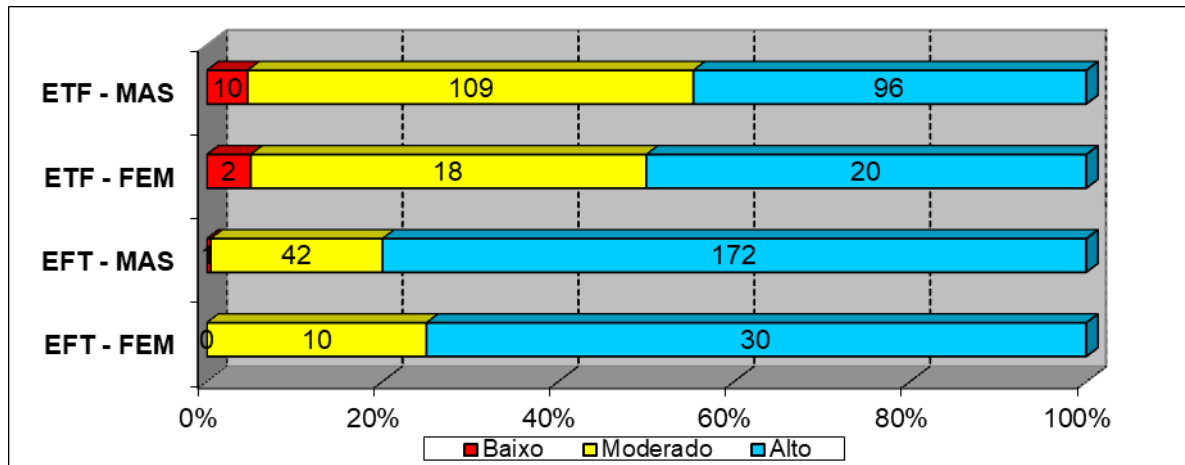
---

<sup>10</sup> Fonte: Exército Brasileiro – Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército. Valores, Deveres e Ética Militares. Disponível em <<http://www.eb.mil.br/documents/10138/6563889>> Acesso em out. de 2019.



0 a 33,33%), Moderado (de 33,34% a 66,66%) e Alto (de 66,67% a 100%). Desse modo, a padronização da escala EETF pode ser vista no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Padronização dos fatores da escala EETF



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

No Gráfico 1 é possível observar a padronização das duas dimensões da Escala de Enriquecimento Trabalho-Família apresentada por gênero. Frente ao exposto, percebe-se que dos 215 militares do sexo masculino, 109 (50,7%) apresentaram nível moderado de **Enriquecimento Trabalho-Família** e apenas 96 (44,6%) revelaram índice alto para o **ETF** enquanto que para o **Enriquecimento Família-Trabalho**, 172 (80%) apresentaram nível alto.

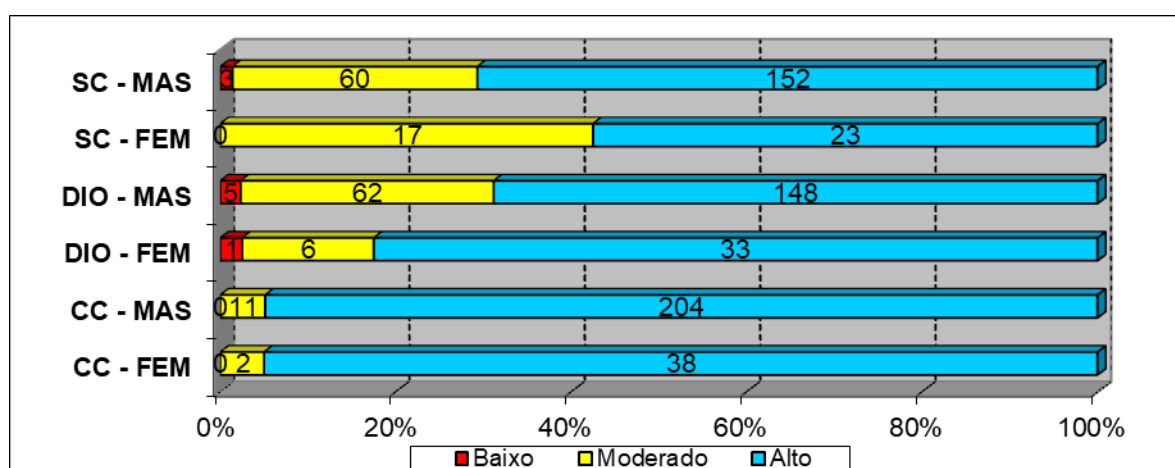
Referente aos resultados dos participantes do sexo feminino (n=40), 20 (50%) apresentaram nível alto de **Enriquecimento Trabalho-Família** e 30 (75%) apresentaram nível alto de **Enriquecimento Família-Trabalho**.

Infere-se a partir desses indicadores que no geral tanto as mulheres quanto os homens militares participantes desse estudo demonstraram níveis altos de **EFT**. No entanto, na análise comparativa da amostra por gênero, o enriquecimento na direção família-trabalho mostrou-se mais alto para os homens enquanto que o enriquecimento na direção trabalho-família mostrou-se mais alto para as mulheres. Isso pode sugerir que os homens seriam mais propensos a usar características contextuais do domínio familiar para enriquecer seu trabalho devido à importância maior que eles dão ao papel do trabalho. E no caso das mulheres a saliência do papel familiar seria responsável pela transferência e uso de recursos na direção contrária, ou seja, do trabalho para a família (LAPIERRE et al., 2018).

Diante dos resultados, observou-se que os altos índices revelam a incidência do Enriquecimento Trabalho-Família. Em razão disso, retoma-se a importância de práticas de gestão pela Instituição Militar pesquisada que se proponham a direcionar corretamente e estimular a obtenção de recursos promotores do enriquecimento (habilidades e perspectivas; recursos psicológicos e físicos; recursos de capital social; flexibilidade e; recursos materiais), pois dessa forma homens e mulheres teriam mais oportunidades de aumentar seu desempenho no trabalho e sua qualidade de vida (GREENHAUS; POWELL, 2006).

Nessa perspectiva, a FAB tem trabalhado com programas de capacitação de gestores, pós- formação de graduados e incentivos ao desenvolvimento humano e social, inclusive ganhando premiações por suas boas práticas (FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2019)<sup>11</sup>. A seguir, no Gráfico 2 é demonstrada a padronização para as dimensões da escala CCO.

Gráfico 2 – Padronização das dimensões da escala CCO



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com base nos resultados da padronização das dimensões da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional, apresentada no Gráfico 2, pode-se observar que todas foram classificadas com altos índices. Isso demonstra que os militares apresentam nível alto de ações pró-sociais opcionais, que estão fora dos requisitos oficiais do trabalho e são benéficas a outras pessoas e a organização (ORGAN; PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006).

<sup>11</sup> Fonte: Força Aérea Brasileira. Disponível em: <<http://www.fab.mil.br/noticias/mostra/34488>>. Acesso em out. de 2019

A dimensão **Sugestões Criativas** apresentou alto índice para os dois gêneros. No entanto, para os homens ela foi um pouco mais significativa, representando 152 (70,7%) enquanto que para as mulheres correspondeu a 23 (57,5%). Portanto, para amostra do estudo, adotar atos voluntários de criatividade e inovação tendo em vista a melhoria das tarefas pessoais e do desempenho organizacional foi mais frequente em homens do que em mulheres (PODSAKOFF et al., 2000).

Quanto à dimensão **Divulgação da Imagem Organizacional**, as mulheres apresentaram um índice mais alto (82,5%) em comparação aos homens (68,8%). A divulgação da imagem organizacional refere-se a ações de divulgação das qualidades da organização no ambiente externo (PODSAKOFF; MACKENZIE; PAINE; BACHRACH, 2000; VANDERBERG; LANCE; TAYLOR, 2005). Dessa forma as mulheres demonstram sentimentos mais próximos da organização, sendo mais propensas a se envolverem em comunicações organizacionais (ESTIRI; AMIRI; KHAJEHEIAN; RAYEJ 2017).

Já para a dimensão **Cooperação com os Colegas** observou-se similaridade entre os gêneros no percentual, sendo que 204 (94,9%) homens apresentaram nível alto de CC e 38 (95%) mulheres apresentaram nível alto dessa mesma dimensão, revelando que a maioria da amostra apresenta comportamento de auxílio aos colegas de trabalho frente às dificuldades profissionais e pessoais, visando o benefício da organização (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014; KATZ; KAHN, 1973; PORTO; TAMAYO, 2003).

Conforme afirma Rose, Herd e Palacio (2017), para a categoria de trabalhadores que participou dessa pesquisa muitos desses comportamentos são esperados ou até mesmo exigidos como parte das prescrições dos cargos e são medidos na avaliação de desempenho. Ainda, CCO também são uma construção de gênero, pois o gênero pode afetar a relevância desses comportamentos (ALLEN, 2006; CHERNYAK-HAI; WAISMEL-MANOR, 2018; ESTIRI; AMIRI, 2017; KIDDER; PARKS, 2001).

Heilman e Chen (2005) sugerem a existência de um estereótipo de gênero sobre esses comportamentos, aonde os CCO seriam mais naturais nas mulheres e por isso não tão valorizados quanto nos homens, o que se reflete na avaliação dos trabalhadores. Assim, mostra-se necessário aprimorar o entendimento sobre a influência do gênero na manifestação dos comportamentos de cidadania organizacional em militares brasileiros para que sejam movidas ações que incentivem esses tipos de comportamentos e minimizem as diferenças entre homens e mulheres.

No Quadro 9 encontra-se um resumo acerca das diferenças encontradas entre os homens e as mulheres que participaram dessa pesquisa quanto às dimensões do ETF e do CCO.

Quadro 9 – Resumo ETF e CCO por gênero

<b>ETF e CCO POR GÊNERO</b>	
<b>FEMININO</b>	<b>MASCULINO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mulheres demonstraram mais predisposição ao ETF;</li> <li>➤ Usam com maior frequência características contextuais do trabalho para enriquecer sua vida familiar;</li> <li>➤ Quanto aos comportamentos de cidadania organizacional:</li> </ul> <p><u>Sugestões Criativas</u> – Militares do sexo feminino se envolvem menos com esse tipo de comportamento.</p> <p><u>Divulgação da Imagem Organizacional</u> – Mulheres apresentaram um índice mais alto no que se refere a atitudes de promoção da organização.</p> <p><u>Cooperação com os Colegas</u> – Não houve diferença significativa entre os gêneros. No entanto é a que obteve maior média.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Homens demonstraram mais predisposição ao EFT;</li> <li>➤ O sexo masculino revelou-se mais propenso a utilizar recursos oriundos da família para enriquecer o trabalho;</li> <li>➤ Quanto aos comportamentos de cidadania organizacional:</li> </ul> <p><u>Sugestões Criativas</u> – Militares do sexo masculino se envolvem mais com esse tipo de comportamento.</p> <p><u>Divulgação da Imagem Organizacional</u> – Homens apresentaram um índice mais baixo no que se refere a atitudes de promoção da organização.</p> <p><u>Cooperação com os Colegas</u> – Não houve diferença significativa entre os gêneros.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Visto as diferenças encontradas entre os gêneros quanto as percepções do Enriquecimento Trabalho-Família e do Comportamento de Cidadania Organizacional no Quadro 9, apresenta-se no item 4.5 a modelagem de equações estruturais como método para responder qual seria a influência ponderadora do gênero na relação entre as dimensões do ETF e CCO.

#### 4.5 INFLUÊNCIA DO GÊNERO NA RELAÇÃO ENTRE ENRIQUECIMENTO TRABALHO-FAMÍLIA E COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

A pesquisa sobre comportamentos de cidadania organizacional tem levantado a questão da influência de variáveis demográficas (sexo, escolaridade, faixa etária, etc.) a fim de investigar relações que afetam esse tipo de comportamento (HEILMAN; CHEN, 2005; KO; MOON; HUR, 2018; YADAV; RANGNEKAR, 2015).

Partindo do pressuposto de que o gênero pode interferir na percepção do enriquecimento trabalho-família bem como nos Comportamentos de Cidadania Organizacional, esse tópico tem por finalidade responder o terceiro objetivo específico: verificar a influência ponderadora do gênero nas relações entre as duas dimensões (enriquecimento do trabalho para a família e enriquecimento da família para o trabalho) da Escala Enriquecimento Trabalho Família (EETF), versão traduzida, adaptada e validada para o Brasil da *Work-Family Enrichment Scale (WFES)* por Gabardo-Martins, Ferreira e Valentini (2016) com as três dimensões (sugestões criativas, divulgação da imagem organizacional e cooperação com os colegas) da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) elaborada por Bastos, Siqueira e Gomes (2014).

Para responder tal objetivo, foi proposto um modelo estrutural via equações estruturais parciais baseado em variâncias (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM*) utilizando-se das seguintes etapas: a) Etapa 1 - especificação do modelo estrutural; b) Etapa 2 - especificação do modelo de mensuração; c) Etapa 3 - estimação do modelo de caminho; d) Etapa 4 - avaliação do modelo de mensuração; e) Etapa 5 - avaliação do modelo estrutural; e f) Etapa 6 - interpretação dos resultados e desenho das conclusões (HAIR JR et al., 2017).

A modelagem de equações estruturais foi conduzida com a utilização do *software* estatístico SmartPLS<sup>®</sup> versão 3.2.9 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015) e o método usado foi o denominado mínimos quadrados parciais, que mostra-se adequado para modelar complexas relações com múltiplos relacionamentos de dependência e independência entre variáveis latentes (NASCIMENTO; MACEDO, 2016).

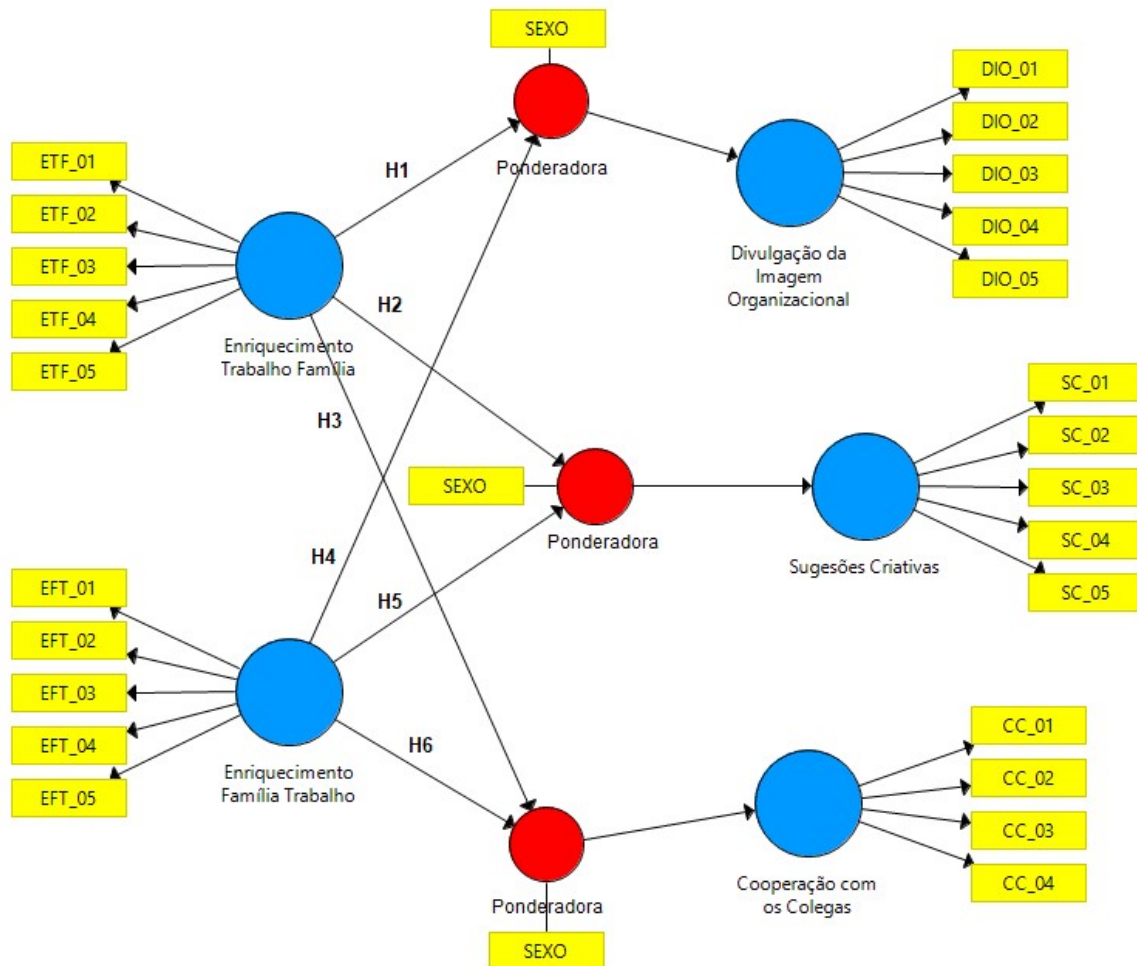
#### **4.5.1 Etapa 1 – Especificação do Modelo Estrutural**

Inicialmente elaborou-se um modelo de caminho entre as dimensões dos instrumentos EETF– Gênero – ECCO ponderadas pelo gênero, ou seja, um desenho do diagrama que ilustra as hipóteses de pesquisa e exibe as relações entre as variáveis que serão analisadas. Um modelo de caminho de PLS possui dois elementos: modelo estrutural, que exibe as relações entre as dimensões, e o modelo de mensuração que exibe as relações entre as dimensões e os indicadores (PORTO, 2019).

No modelo de caminho exibido na Figura 12 as dimensões (variáveis latentes) são representadas pelos círculos azuis, os indicadores (variáveis observadas) são representados pelos retângulos e as relações entre as dimensões e entre dimensões e os indicadores são

representadas pelas flechas. Além disso, no modelo foi incluída uma variável ponderadora (sexo) entre as dimensões que está representada pelos círculos vermelhos.

Figura 12 – Modelo de caminho das dimensões das escalas EETF \* Gênero – ECCO



Fonte: Desenvolvido pela autora adaptado do *Software Smart PLS*® v. 3.2.9 (2019)

Para verificar a influência ponderadora do gênero na relação entre Enriquecimento Trabalho-Família (ETF) e Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) será testada seis hipóteses via modelagem de equações estruturais, visto que o modelo estrutural propõe que o CCO representado pelas dimensões latentes endógenas (DIO, SC e CC) seja explicado pelas dimensões latentes exógenas (ETF e EFT) e que essa relação seja ponderada pelo gênero (feminino e masculino), pode-se descrever seis possíveis hipóteses de investigação:

**H<sub>1</sub>:** O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento trabalho família e a divulgação da imagem organizacional;

**H<sub>2</sub>:** O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento trabalho família e as sugestões criativas;

**H<sub>3</sub>:** O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento trabalho família e a cooperação com os colegas;

**H<sub>4</sub>:** O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento família trabalho e a divulgação da imagem organizacional;

**H<sub>5</sub>:** O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento família trabalho e as sugestões criativas;

**H<sub>6</sub>:** O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento família trabalho e a cooperação com os colegas.

Seguindo a estruturação do modelo da Figura 12, parte-se para a especificação do modelo de mensuração que representa as relações entre as dimensões e suas variáveis indicadoras correspondentes.

#### 4.5.2 Etapa 2 – Especificação do Modelo de Mensuração

A segunda etapa da modelagem trata da construção do modelo de mensuração, que representa as relações entre as dimensões (variáveis latentes) ponderadas pelo gênero e suas variáveis observadas correspondentes (PORTO, 2019; HAIR Jr. et al., 2017).

O modelo tem como base a teoria, sendo esta condição necessária para obter resultados úteis advindos da *PLS-SEM*. Os testes de hipóteses envolvendo relações estruturais somente serão confiáveis e válidos se o modelo de mensuração explicar como estas dimensões são medidas. Segundo Nascimento e Macedo (2016) na modelagem de equações estruturais existem dois tipos de escala de mensuração, reflexiva ou formativa. Para a construção do modelo apresentam-se as variáveis latentes ponderadas pelo gênero e suas respectivas variáveis observadas (codificadas).

O diagrama de caminhos e suas relações entre variáveis latentes ponderadas pelo gênero e as variáveis observadas são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 – Diagrama de caminhos para equações estruturais do modelo EETF \* Gênero – ECCO

Dimensões Endógenas	=	Dimensões Exógenas * Variável Ponderadora	+	Erro
DIO	=	$(\beta_1 \text{ ETF} + \beta_2 \text{ EFT}) * \text{Gênero}$	+	$\epsilon_1$
SC	=	$(\beta_3 \text{ ETF} + \beta_4 \text{ EFT}) * \text{Gênero}$	+	$\epsilon_2$
CC	=	$(\beta_5 \text{ ETF} + \beta_6 \text{ EFT}) * \text{Gênero}$	+	$\epsilon_3$

Fonte: Dados da pesquisa com base em Hair Jr. et al. (2014)

Conforme observado na Tabela 9 o modelo de mensuração apresenta seis parâmetros ( $\beta$ 's) com seis combinações que conectam as cinco variáveis latentes (dimensões) e as 24 variáveis observadas. De acordo com Hair Jr. et al. (2014) especifica-se um modelo de mensuração para as dimensões exógenas \* variável ponderadora e dimensões endógenas para se ter controle de quais variáveis descrevem quais dimensões.

Sucedendo a estruturação do modelo de mensuração, inicia-se o processo de coleta e análise dos dados que compõe a Etapa 3.

#### **4.5.3 Etapa 3 – Estimação do Modelo de Caminhos PLS**

A Etapa 3 trata da estimação do modelo e o algoritmo de PLS-SEM (equações estruturais com mínimos quadrados parciais), iniciado com o reconhecimento das inter-relações provenientes das variáveis (latentes e observáveis), com a especificação do modelo estrutural (etapa 1) e do modelo de mensuração (etapa 2), considerando os elementos conhecidos para estimar os desconhecidos sendo que para esta tarefa o algoritmo precisa determinar os escores das variáveis latentes que são as entradas para os modelos de regressão parcial tendo como resultado as estimativas para todas relações (PORTO, 2019).

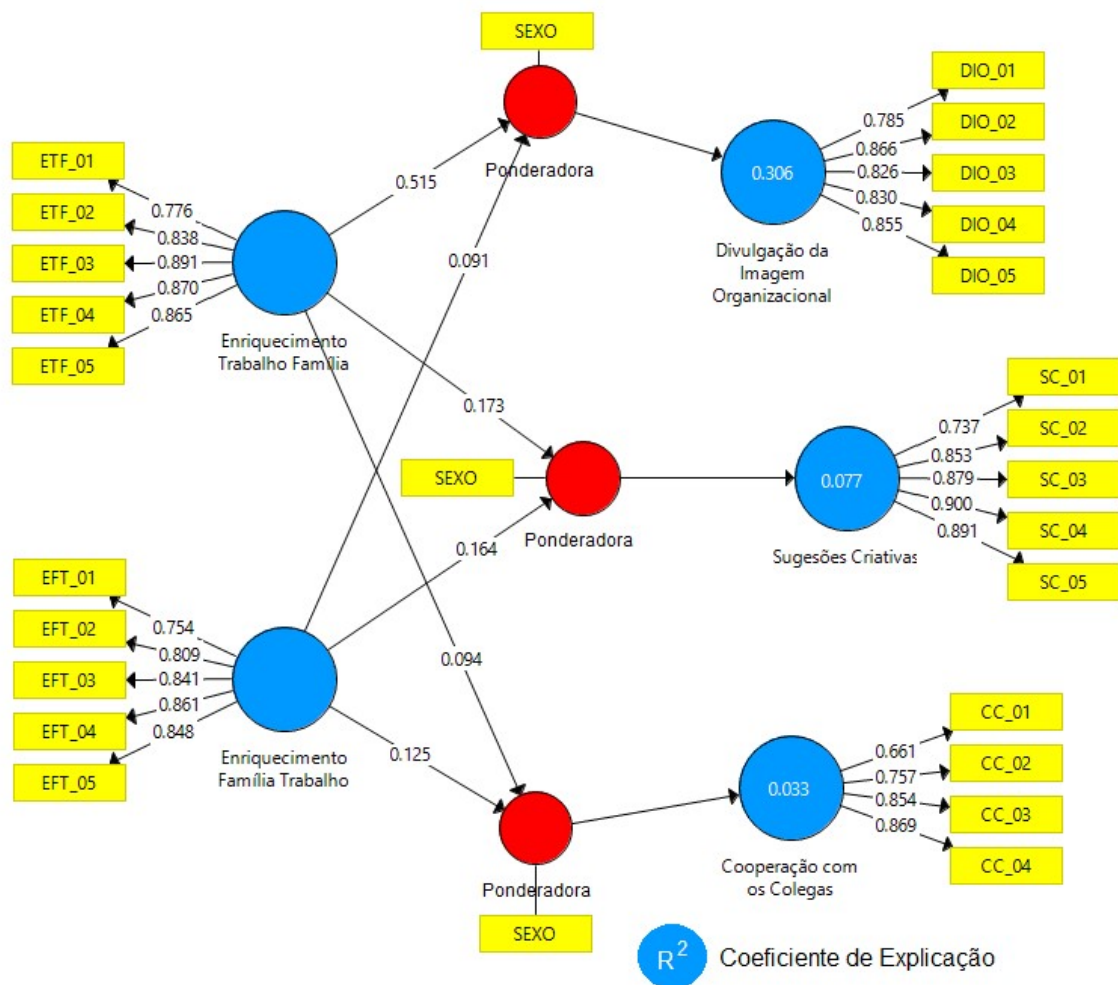
Os modelos de regressão parcial são estimados por algoritmos PLS-SEM incluindo duas etapas: na primeira calculam-se as pontuações das dimensões na segunda calculam-se os pesos, os coeficientes do modelo de caminhos e os valores de  $R^2$  resultantes das variáveis endógenas (PORTO, 2019; HAIR Jr. et al., 2009).

O banco de dados contém 255 observações, sendo 40 do sexo feminino e 215 do sexo masculino. O algoritmo do SmartPLS<sup>®</sup> foi configurado para 7 critérios de finalização. O número de iterações foi definido como 300, representando o número máximo de iterações que será usado para calcular os resultados PLS. Os pesos iniciais para os indicadores externos foram definidos como 1,0. Após executar o SmartPLS<sup>®</sup> obteve um total de 168 iterações.

A Figura 13 apresenta o algoritmo PLS para o modelo de caminhos do modelo EETF - Gênero– ECCO.



Figura 13 - Modelo de caminhos escala EETF \* Gênero – ECCO



Fonte: Desenvolvido pela autora adaptado *Software Smart PLS*<sup>®</sup> v. 3.2.9 (2019)

O modelo de caminhos EETF \* Gênero – ECCO apresentado na Figura 13 apresentam as cargas fatoriais finais entre os indicadores e as dimensões (modelo de ponderação) e os coeficientes estruturais entre as dimensões. Estão apresentados das dimensões os valores do coeficiente de determinação  $R^2$  que mede a proporção da variância das dimensões endógenas explicada pelas dimensões predictoras com a variável ponderadora (PORTO, 2019; HAIR Jr. et al., 2017).

Inicialmente verificou-se se o algoritmo PLS convergiu, ou seja, o critério de parada do algoritmo foi atingido, indicando que foi encontrada uma solução estável (PORTO, 2019). Procedeu-se então a avaliação sistemática do modelo que foi realizada em duas etapas (Etapas 4 e 5), conforme demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10 – Avaliação sistemática dos resultados EETF - Gênero – ECCO

Etapa 4: Avaliação do Modelo de Mensuração
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consistência interna (Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>));</li> <li>- Confiabilidade Composta (<math>\rho_c</math>);</li> <li>- Validade Convergente (Variância Média Extraída - VME);</li> <li>- Validade Discriminante (Cargas Fatoriais Cruzadas);</li> <li>- Validade Discriminante (Critério Fornell-Larcker);</li> <li>- Validade Discriminante (<i>Heterotrait - Monotrait Ratio - HTMT</i>) acompanhado pelo método de <i>bootstrapping</i>.</li> </ul>
Etapa 5: Avaliação do Modelo Estrutural
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação da Colinearidade (<i>Variance Inflation Factor - VIF</i>);</li> <li>- Coeficiente de determinação (<math>R^2</math>) acompanhado pelo método de <i>bootstrapping</i>.;</li> <li>- Tamanho do efeito (<math>f^2</math>) acompanhado pelo método de <i>bootstrapping</i>.;</li> <li>- Teste t de Student para a confirmar ou não as significâncias dos betas, acompanhado pelo método de <i>bootstrapping</i>.;</li> <li>- Relevância preditiva (<math>Q^2</math>) acompanhado pelo procedimento <i>blindfolding</i>.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Porto (2019)

Como forma de se obter uma maior acurácia do modelo de ponderação, sugere-se seguir o passo a passo do Quadro 10.

#### 4.5.4 Etapa 4 – Avaliação do Modelo de Mensuração

Para avaliar o modelo de mensuração utilizou-se a avaliação da consistência interna composta pelo Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), a confiabilidade composta ( $\rho_c$ ) e a validade convergente pela Variância Média Extraída (VME), apresentados na Tabela 10 e por fim a avaliação da validade discriminante (Cargas fatoriais cruzadas e HTMT). As medidas serão apresentadas a seguir:

##### 4.5.4.1 Consistência Interna, Confiabilidade Composta e Validade convergente (VME)

Segundo Porto (2019) a avaliação da consistência interna usa como critério tradicional o Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) que vem a ser uma estimativa da confiabilidade baseada nas intercorrelações das variáveis observadas. A autora considera que o valor de alfa é muitas vezes sensível ao número de itens na escala e, geralmente, tende a subestimar a confiabilidade da consistência interna, sendo usado como uma medida mais conservadora. Devido às limitações deste indicador aplica-se, também, a medida de confiabilidade composta ( $\rho_c$ ):

O Alfa de Cronbach e a confiabilidade composta, varia entre 0 e 1, onde valores entre 0,70 e 0,90 são considerados bons e eficientes (HAIR Jr. et al., 2017). Valores acima de 0,90

não são desejáveis (e definitivamente indesejável acima de 0,95), pois, podem indicar que os respondentes possam ter redundância ou duplicidade nas suas respostas, valores abaixo de 0,60 indicam a falta de confiabilidade da consistência interna (PORTO, 2019).

A validade convergente (Variância Média Extraída - VME – *Average Variance Extracted – AVE*) é determinada utilizando-se o critério de Fornell e Larcker que determina que os valores devam ser superiores a 0,50 ( $VME > 0,50$ ), pois segundo Porto (2019) e Hair Jr. et al. (2017), valores maiores que 0,50, indicam que em média a dimensão explica mais da metade da variância dos seus indicadores. A Tabela 10 apresenta os valores de alfa, confiabilidade composta e da VME's para as dimensões do modelo de mensuração.

Tabela 10 – Alfa de Cronbach, confiabilidade composta e validade convergente para o modelo de mensuração

Dimensões	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	Confiabilidade Composta ( $\rho_c$ )	Variância Média Extraída (VME)
Cooperação com os Colegas (CC)	0,796	0,868	0,623
Divulgação da Imagem Organizacional (DIO)	0,889	0,919	0,693
Enriquecimento Família Trabalho (EFT)	0,882	0,913	0,678
Enriquecimento Trabalho Família (ETF)	0,903	0,928	0,720
Sugestões Criativas (SC)	0,906	0,931	0,730

Fonte: *Software Smart PLS®* v. 3.2.9 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015)

Na Tabela 10, os Alfas de Cronbach para os instrumentos Escala ETF e Escala CCO para a dimensão “Cooperação com os Colegas”  $\alpha = 0,796$ , a dimensão “Divulgação da Imagem Organizacional”  $\alpha = 0,889$ , a dimensão “Sugestões Criativas”  $\alpha = 0,906$ , “Enriquecimento Família-Trabalho”  $\alpha = 0,882$  e “Enriquecimento Trabalho-Família”  $\alpha = 0,903$  tiveram valores aceitáveis. Todos os valores de alfa foram testados pelo método *Bootstrapping* utilizando 5.000 subamostras e todos apresentaram consistência significativa ( $p < 0,05$ ).

As confiabilidades compostas para as dimensões “Cooperação com os Colegas”  $\rho_c = 0,868$ , a dimensão “Divulgação da Imagem Organizacional”  $\rho_c = 0,919$ , a dimensão “Sugestões Criativas”  $\rho_c = 0,931$ , “Enriquecimento Família Trabalho”  $\rho_c = 0,913$  e “Enriquecimento Trabalho Família”  $\rho_c = 0,928$ , também tiveram valores aceitáveis, ou seja,  $\rho_c > 0,6$  e  $\rho_c < 0,95$ . Assim como os valores de alfa, todos os valores de betas foram testados pelo método *Bootstrapping* utilizando 5.000 amostras e todos apresentaram consistência significativa ( $p < 0,05$ ).

Quanto as Variâncias Médias Extraídas (VME's) que explicam a variabilidade capturada por uma dimensão em relação à quantidade de variância devido ao erro de medição (RINGLE, SILVA, BIDO, 2014) observa-se uma possível convergência do modelo, pois as seis dimensões apresentam VME's maiores que 0,50. Os VME's também foram testados pelo método de *Bootstrapping* e todos os valores encontrados foram significativos ( $p < 0,05$ ).

#### 4.5.4.2 Validade Discriminante

A validade discriminante é entendida como um indicador que mostra quanto a dimensão é verdadeiramente distinta das demais dimensões em função dos padrões empíricos (PORTO, 2019; HAIR Jr. et al., 2014). Há duas maneiras tradicionais para a análise da validade discriminante, utilizando-se as Cargas Fatoriais Cruzadas (*Cross Loading*) para identificação de indicadores com cargas fatoriais mais altas nas dimensões (variáveis latentes) do que nas demais (PORTO, 2019; CHIN, 1998), e o critério de Fornell e Larcker (1981) que determina a comparação da raiz quadrada das variâncias médias extraídas (VME's) com as correlações entre as dimensões (RINGLE, SILVA, BIDO, 2014). A Tabela 11 apresenta os valores das cargas fatoriais cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes.

Tabela 11 – Cargas fatoriais cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de mensuração

(continua)

Indicadores	Variáveis Latentes (Dimensões)				
	CC	DIO	EFT	ETF	SC
CC_01	<b>0,661</b>	0,189	0,077	0,102	0,414
CC_02	<b>0,757</b>	0,224	0,119	0,091	0,487
CC_03	<b>0,854</b>	0,294	0,135	0,132	0,480
CC_04	<b>0,869</b>	0,242	0,155	0,109	0,512
DIO_01	0,224	<b>0,785</b>	0,200	0,489	0,288
DIO_02	0,272	<b>0,866</b>	0,22	0,479	0,318
DIO_03	0,236	<b>0,826</b>	0,276	0,478	0,347
DIO_04	0,223	<b>0,83</b>	0,19	0,383	0,295
DIO_05	0,308	<b>0,855</b>	0,238	0,429	0,336
EFT_01	0,155	0,187	<b>0,754</b>	0,284	0,170
EFT_02	0,086	0,148	<b>0,809</b>	0,235	0,138
EFT_03	0,129	0,238	<b>0,841</b>	0,303	0,216
EFT_04	0,093	0,235	<b>0,861</b>	0,310	0,185
EFT_05	0,17	0,277	<b>0,848</b>	0,300	0,199

(conclusão)

Indicadores	Variáveis Latentes (Dimensões)				
	CC	DIO	EFT	ETF	SC
ETF_01	0,082	0,378	0,239	<b>0,776</b>	0,175
ETF_02	0,099	0,417	0,318	<b>0,838</b>	0,212
ETF_03	0,145	0,475	0,291	<b>0,891</b>	0,177
ETF_04	0,134	0,508	0,344	<b>0,870</b>	0,225
ETF_05	0,117	0,522	0,292	<b>0,865</b>	0,190
SC_01	0,462	0,295	0,199	0,094	<b>0,737</b>
SC_02	0,524	0,314	0,19	0,238	<b>0,853</b>
SC_03	0,563	0,373	0,205	0,200	<b>0,879</b>
SC_04	0,497	0,317	0,201	0,173	<b>0,900</b>
SC_05	0,507	0,33	0,176	0,251	<b>0,891</b>

Fonte: *Software Smart PLS®* v. 3.2.9 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015)

A análise da validade discriminante de acordo com o critério de Ching (1981), apresentada na Tabela 11, possibilita verificar de que as cargas fatoriais das variáveis observadas (indicadores) nas dimensões (variáveis latentes) originais são maiores que em outros e acima de 0,6, confirmando-se um dos critérios de validade discriminante.

A segunda maneira para análise da validade discriminante diz respeito à utilização do critério Fornell-Larcker que compara a raiz quadrada das VME's com as correlações das variáveis latentes. Porto (2019) afirma que o critério de Fornell-Larcker baseia-se na ideia de que uma dimensão partilha mais variância com seus indicadores observáveis associados do que com qualquer outra dimensão. Os resultados são mostrados na Tabela 12.

Tabela 12 – Análise da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker para o modelo de mensuração

Dimensões	CC	DIO	EFT	ETF	SC
CC	<b>0,790</b>				
DIO	0,304	<b>0,833</b>			
EFT	0,158	0,272	<b>0,823</b>		
ETF	0,138	0,547	0,352	<b>0,849</b>	
SC	0,598	0,382	0,225	0,231	<b>0,854</b>

Fonte: *Software Smart PLS®* v. 3.2.9 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015)

De acordo com a Tabela 12, o modelo de ponderação, atende ao critério Fornell-Larcker uma vez que os valores da raiz quadrada das VME's (diagonal principal) das dimensões são superiores aos valores das correlações entre eles.

Além destes dois critérios tradicionais, cargas fatoriais cruzadas e validade discriminante segundo Fornell-Larcker, utilizou-se o critério HTMT (*Heterotrait - Monotrait Ratio*), para confirmar fielmente os critérios anteriores. Esta medida é uma estimativa de qual

seria a verdadeira correlação entre duas dimensões se fossem perfeitamente medidas (HAIR Jr. et al., 2017). Os resultados próximos a 1 indicam falta de validade discriminante. Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) sugerem que valores abaixo de 0,90 indicam que o modelo apresenta validade discriminante. A Tabela 13 mostra os resultados da medida HTMT para o modelo.

Tabela 13 – HTMT para o modelo de mensuração

Dimensões	CC	DIO	EFT	ETF
DIO	0,358			
EFT	0,180	0,296		
ETF	0,161	0,600	0,387	
SC	0,708	0,424	0,205	0,247

Fonte: *Software Smart PLS*® v. 3.2.9 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015)

Na Tabela 13 pode-se verificar que todos os pares de dimensões ficam bem abaixo de 0,90 para o HTMT atendendo aos preceitos de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015). Para testar se os valores HTMT são significativamente menores que 1, utiliza-se da opção *bootstrapping* para a obtenção e verificação considerando os intervalos de confiança (HAIR Jr. et al., 2017).

Para a análise do modelo de ponderação, foram definidos nos parâmetros do *bootstrapping* 5.000 subamostras, tomando como base um intervalo de confiança de 95% de significância. A Tabela 14 apresenta os valores HTMT.

Tabela 14 – Intervalo de confiança para HTMT para 5.000 subamostras para o modelo de mensuração

Dimensão → Dimensão	Amostra Original (O)	Média das Subamostras (M)	Intervalo de Confiança (IC)	
			2,5%	97,5%
DIO * Gênero → CC	0,358	0,360	0,203	<b>0,519</b>
EFT * Gênero → CC	0,180	0,193	0,088	<b>0,336</b>
EFT * Gênero → DIO	0,296	0,294	0,140	<b>0,470</b>
ETF * Gênero → CC	0,161	0,172	0,073	<b>0,306</b>
ETF * Gênero → DIO	0,600	0,598	0,478	<b>0,705</b>
ETF * Gênero → EFT	0,387	0,385	0,241	<b>0,525</b>
SC * Gênero → CC	0,708	0,708	0,611	<b>0,795</b>
SC * Gênero → DIO	0,424	0,424	0,281	<b>0,550</b>
SC * Gênero → EFT	0,250	0,253	0,113	<b>0,400</b>
SC * Gênero → ETF	0,247	0,249	0,120	<b>0,383</b>

Fonte: *Software Smart PLS*® v. 3.2.9 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015)

Observou-se que conforme Ringle, Silva e Bido (2014) e Porto (2019) o valor superior de HTMT para o intervalo de confiança ficou abaixo de 1,00 atestando a validade discriminante, ou seja, as medidas das dimensões do modelo não se correlacionam com outras dimensões dos quais se supõe que devam divergir.

#### 4.5.5 Avaliação do Modelo Estrutural

Para Porto (2019) a Etapa 5 tem por finalidade avaliar se o modelo de ponderação representa as teorias subjacentes do modelo de caminhos, permitindo a análise da capacidade preditiva e ponderadora do modelo e as relações entre as dimensões. A abordagem sistemática para a avaliação do modelo estrutural de ponderação, segundo a autora é desenvolvida a partir dos seguintes passos: 1) avaliar o modelo estrutural de ponderação quanto sua colinearidade (VIF); 2) avaliar o nível de  $R^2$ ; 3) avaliar o tamanho do efeito  $f^2$ ; 4) Avaliar a significância dos betas e relevância das hipóteses do modelo estrutural; e 5) avaliação da relevância preditiva ( $Q^2$ ).

##### 4.5.5.1 Avaliação da Colinearidade

A colinearidade utiliza como medida a *Variance Inflation Factor* – VIF que se revela como o grau a que o erro padrão foi aumentado devido à presença de colinearidade (PORTO (2019); HAIR Jr. et al., 2017). Valores de VIF > 5 indicam potencial problema de colinearidade. A Tabela 15 apresenta os valores de VIF para as dimensões do modelo de ponderação.

Tabela 15 – Valores de VIF para as dimensões do modelo de ponderação

Dimensões	CC	DIO	SC
EFT	1,141	1,141	1,141
ETF	1,141	1,141	1,141

Fonte: *Software Smart PLS*® v. 3.2.9 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015)

De acordo com a Tabela 15, os valores do VIF para as dimensões são todos abaixo de 5, então, pode-se afirmar que a colinearidade não atinge níveis críticos em função das dimensões, não sendo um problema na estimação do modelo de ponderação.

#### 4.5.5.2 Avaliação do Coeficiente de Determinação (valor de $R^2$ e sua significância)

O coeficiente de determinação  $R^2$  é a medida da capacidade de previsão do modelo e é calculado como a correlação ao quadrado entre os valores atuais específicos de uma dimensão endógena, demonstrando os efeitos combinados das dimensões exógenas em relação as dimensões endógenas (PORTO, 2019; HAIR Jr. et al., 2017). A Tabela 16 apresenta os valores de  $R^2$  e  $R^2_{ajustado}$  para o modelo de ponderação e suas significâncias.

Tabela 16 – Coeficiente de determinação  $R^2$  e  $R^2_{ajustado}$  para o modelo estrutural

<b>Dimensões</b>	<b><math>R^2</math> (p –valor)</b>	<b><math>R^2_{ajustado}</math> (p –valor)</b>
Cooperação com os Colegas (CC)	0,033 (0,191)	0,025 (0,321)
Divulgação da Imagem Organizacional (DIO)	0,306 (0,000)	0,301 (0,000)
Sugestões Criativas (SC)	0,077 (0,044)	0,070 (0,070)

Fonte: *Software Smart PLS®* v. 3.2.9 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015)

Observa-se na Tabela 16 que as dimensões Divulgação da Imagem Organizacional (DIO) ( $R^2 = 0,306$ ) (efeito fraco), Sugestões Criativas (SC) ( $R^2 = 0,077$ ) (efeito fraco) e Cooperação com os Colegas (CC) ( $R^2 = 0,033$ ) (sem efeito) ( $p > 0,05$ ).

A medida de tamanho do efeito  $f^2$  é utilizada para avaliar se haverá impacto substancial nas dimensões endógenas se as mesmas forem omitidas (HAIR Jr. et al., 2017). Cohen (1998) define que para avaliação do efeito  $f^2$ , valores próximos a 0,02, (pequeno); 0,15 (médio) e 0,30 grande efeito.

#### 4.5.5.3 Avaliação do Efeito $f^2$

A Tabela 17 apresenta os valores do tamanho do efeito  $f^2$  para o modelo estrutural, sendo que as colunas apresentam as dimensões endógenas e as linhas apresentam as correspondentes dimensões exógenas.



Tabela 17 – Tamanho do efeito  $f^2$  para o modelo estrutural

Dimensões Exógenas * Gênero	Dimensões Endógenas		
	CC (p -valor)	DIO (p -valor)	SC (p -valor)
EFT * Gênero	0,014 (0,469)	0,010 (0,594)	0,026 (0,372)
ETF * Gênero	0,008 (0,574)	<b>0,335 (0,001)</b>	0,029 (0,277)

Fonte: *Software Smart PLS*® v. 3.2.9 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015)

Na Tabela 17, referente ao tamanho do efeito da dimensão exógena \* ponderadora sobre a dimensão endógena pelo método de *bootstrapping* observa-se que: EFT \* Gênero sobre as dimensões endógenas CC (0,014; 0,469), DIO (0,010; 0,594) e SC (0,026; 0,372), são considerados pequenos efeitos e não significativos ( $p > 0,05$ ). Já ETF \* Gênero sobre CC (0,008; 0,574) e SC (0,029; 0,277) também possuem pequenos efeitos e não significativos ( $p > 0,05$ ), enquanto que ETF \* Gênero sobre o DIO (0,335; 0,001) possui um efeito forte e significativo ( $p < 0,05$ ).

#### 4.5.5.4 Avaliação dos Betas do Modelo Estrutural e as respectivas Hipóteses

Na sequência da análise, avaliou-se a significância dos coeficientes do modelo estrutural. Para Porto (2019) as relações do modelo tratam de correlações com o estabelecimento da hipótese nula ( $H_0$ ) como  $\beta = 0$  (coeficientes de caminho = 0), devendo-se aceitá-las se quando  $p > 0,05$ , no caso do modelo estrutural os betas deverão ser estatisticamente diferente de zero, para que as hipóteses sejam confirmadas. Para Hair Jr. et al. (2017) o *Software SmartPLS*® calcula o teste t de *Student*, entre os valores originais dos dados e entre os valores obtidos das subamostras obtidas pela técnica de *bootstrapping*, para cada relação entre as dimensões exógenas (variáveis latentes independentes) com as dimensões endógenas (variáveis latentes dependentes) formando o modelo com os coeficientes estruturais.

A Tabela 18 apresenta os valores das relações entre as dimensões considerando a amostra original e a média das subamostras, o desvio padrão, a estatística t e os valores de p.

Tabela 18 – Correlações entre as variáveis latentes do modelo estrutural

Relação Estrutural = Efeitos Totais	Amostra Original (O)	Média da Amostra (M)	D. Padrão (STDEV)	Estatística t ((O/STDEV))	Valor de p
<b>EFT * Gênero → CC</b>	<b>0,125</b>	<b>0,137</b>	<b>0,075</b>	<b>1,675</b>	<b>0,094</b>
<b>EFT * Gênero → DIO</b>	<b>0,091</b>	<b>0,091</b>	<b>0,072</b>	<b>1,266</b>	<b>0,205</b>
EFT * Gênero → SC	0,164	0,173	0,080	2,060	0,039
<b>ETF * Gênero → CC</b>	<b>0,094</b>	<b>0,102</b>	<b>0,071</b>	<b>1,323</b>	<b>0,186</b>
ETF * Gênero → DIO	0,515	0,517	0,057	9,029	0,000
ETF * Gênero → SC	0,173	0,176	0,071	2,443	0,015

Fonte: *Software Smart PLS®* v. 3.2.9 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015)

Observando-se a Tabela 18 a partir das relações entre as dimensões (setas), pode-se verificar que: (EFT \* Gênero → CC) (EFT \* Gênero → DIO) e (ETF \* Gênero → CC) entre as relações variáveis latentes \* gênero → variáveis latentes estão abaixo do valor de referência,  $Z_{tab.}$  para 5% de significância ( $Z = 1,96$ ), ou seja, aceitando-se a  $H_0$ . Logo, pode-se dizer que os coeficientes de regressão do modelo para esses pares não são significativos ( $p > 0,05$ ), portanto o coeficiente de caminho = 0. Os demais (EFT \* Gênero → SC) (ETF \* Gênero → DIO) e (ETF \* Gênero → SC), rejeitaram  $H_0$ , logo os coeficientes de caminho (betas) é diferente de zero.

#### 4.5.5.5 Avaliação *Blindfolding* e Relevância Preditiva $Q^2$

Segundo Porto (2019) a medida de validade preditiva  $Q^2$ , também conhecido por indicador de *Stone-Geisser*, avalia a acurácia do modelo ajustado. Segundo a autora no modelo estrutural valores de  $Q^2$  maiores que zero indicam a relevância preditiva do modelo de caminhos. O valor de  $Q^2$  é obtido utilizando-se o procedimento *blindfolding*, sendo este um processo iterativo que se repete até que se omitam cada ponto de dados e o modelo é reestimado, aplicado a dimensões endógenas de modelos reflexivos.

Os valores de  $Q^2$  estimados pelo método de *blindfolding* representam uma medida de quão bem o modelo de caminho pode prever os valores originalmente observados (HAIR, Jr. et al., 2019). A Tabela 19 apresenta os valores da medida de relevância preditiva  $Q^2$  para o modelo de ponderação.

Tabela 19 – Valores  $Q^2$  para o modelo estrutural

Variáveis Latentes	SSO	SSE	$Q^2 = 1 - \frac{SSE}{SSO}$
Cooperação com os Colegas	1.880,00	1.848,77	0,017
Divulgação da Imagem Organizacional	2.350,00	1.893,03	0,194
Sugestões Criativas	2.350,00	2.230,55	0,051

SSO = Soma dos Quadrados Observados; SSE = Soma dos Quadrados dos Erros

Fonte: *Software Smart PLS*® v. 3.2.9 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015)

Na Tabela 19 apresentam-se os valores de  $Q^2$  com base nos resultados totais do procedimento *Blindfolding*, onde na coluna *SSO* (*Sum of the Square do Observations*) mostra-se a soma dos quadrados observados, na coluna *SSE* (*Sum of the Square prediction Errors*) a soma dos quadrados dos erros de estimação e a última coluna o valor final de  $Q^2$ , isto é, a relevância preditiva do modelo no que diz respeito a cada dimensão endógena. Com base nos resultados, observa-se que o modelo é relevante, visto que os valores de  $Q^2$  são maiores que zero.

#### 4.5.6 Interpretação dos Resultados e Desenho das Conclusões

Ao final dos estágios propostos por Hair Jr. et al. (2017) parte-se para a interpretação dos resultados no sentido de ser possível alcançar o objetivo de verificar a influência ponderadora do gênero nas relações entre a Escala Enriquecimento Trabalho Família (EETF) a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) utilizando o modelo de equações estruturais.

Avaliou-se o modelo estrutural, com a identificação de colinearidade através do indicador VIF (*Variance Inflation Factor*) que apresentou valores inferiores a 5 para todas dimensões, não apresentando problemas para a estimação do modelo.

Aplicou-se, ainda, o cálculo do coeficiente de determinação  $R^2$  sendo a medida da capacidade de previsão do modelo, obtendo-se um resultado moderado para Divulgação da Imagem Organizacional (DIO) (0,306; 0,000) e um resultado fraco Sugestões Criativas (SC) (0,077; 0,044) para a capacidade preditiva. A avaliação do tamanho do efeito  $f^2$  utilizada apresentou um efeito grande ETF \* Gênero \* DIO (0,335; 0,001).

Para avaliar os coeficientes do modelo estrutural calculou-se o teste t de *Student* para a amostra original e para 5.000 subamostras definidas no procedimento *bootstrapping*, observou-se que **três relações** não foram significativas.

Por fim, através do procedimento *blindfolding* do *software* SmartPLS® (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015) calculou-se a medida de validade preditiva  $Q^2$  que avalia a acurácia do modelo ajustado, obtendo-se valores maiores que zero com identificação da relevância do modelo proposto.

Desta forma, de acordo com indicadores utilizados, pode-se inferir que a influência ponderadora do gênero nas relações entre as escalas Enriquecimento Trabalho Família (ETF) e Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) são suportadas e pode-se verificar que das seis hipóteses elaboradas três foram rejeitadas conforme a Tabela 20.

Tabela 20 – Resultado das hipóteses do modelo de ponderação

	Hipóteses	Valor de $\beta$	Valores		Situação
			Estatística t calculado	p - valor	
H <sub>1</sub>	O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o Enriquecimento Trabalho Família (ETF) e a divulgação da imagem organizacional (DIO) ETF * Gênero → DIO	0,515	9,029	0,000	Aceita
H <sub>2</sub>	O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento trabalho família (ETF) e as sugestões criativas (SC) ETF * Gênero → SC	0,173	2,443	0,015	Aceita
H <sub>3</sub>	<b>O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento trabalho família (ETF) e a cooperação com os colegas (CC)</b> ETF * Gênero → CC	<b>0,094</b>	<b>1,323</b>	<b>0,186</b>	<b>Rejeita</b>
H <sub>4</sub>	<b>O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento família trabalho (EFT) e a divulgação da imagem organizacional (DIO)</b> EFT * Gênero → DIO	<b>0,091</b>	<b>1,266</b>	<b>0,205</b>	<b>Rejeita</b>
H <sub>5</sub>	O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento família trabalho (EFT) e as sugestões criativas (SC) EFT * Gênero → SC	0,164	2,060	0,039	Aceita
H <sub>6</sub>	<b>O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento família trabalho (EFT) e a cooperação com os colegas (CC)</b> EFT * Gênero → CC	<b>0,125</b>	<b>1,675</b>	<b>0,094</b>	<b>Rejeita</b>

De acordo com a Tabela 20 a hipótese H<sub>1</sub>: O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento trabalho-família (ETF) e a divulgação da imagem organizacional (DIO) – foi aceita apresentando coeficiente interno ( $\beta_1 = 0,515$ ), teste  $t = 9,029$  ( $p < 0,05$ ). A hipótese H<sub>2</sub>: O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento trabalho-família (ETF) e as sugestões criativas (SC) - foi aceita com coeficiente interno ( $\beta_2 = 0,173$ ), teste  $t = 2,443$  ( $p < 0,05$ ) e a hipótese H<sub>3</sub>: O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento trabalho-família (ETF) e a cooperação com os colegas (CC) - foi rejeitada com coeficiente interno ( $\beta_3 = 0,094$ ), teste  $t = 1,323$  ( $p > 0,05$ ).

A hipótese H<sub>4</sub>: O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento família-trabalho (EFT) e a divulgação da imagem organizacional (DIO) – foi rejeitada ( $\beta_4 = 0,091$ ) e valor do teste  $t = 1,266$  ( $p > 0,05$ ), a hipótese H<sub>5</sub>: O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento família-trabalho (EFT) e as sugestões criativas (SC) - foi aceita com valor de coeficiente interno ( $\beta_5 = 0,164$ ) e teste  $t = 2,060$  ( $p < 0,05$ ) e a última hipótese H<sub>6</sub>: O gênero é uma variável ponderadora da relação entre o enriquecimento família-trabalho (EFT) e a cooperação com os colegas (CC) - foi rejeitada com coeficiente interno ( $\beta_6 = 0,125$ ) e valor do teste  $t = 1,675$  ( $p > 0,05$ ).

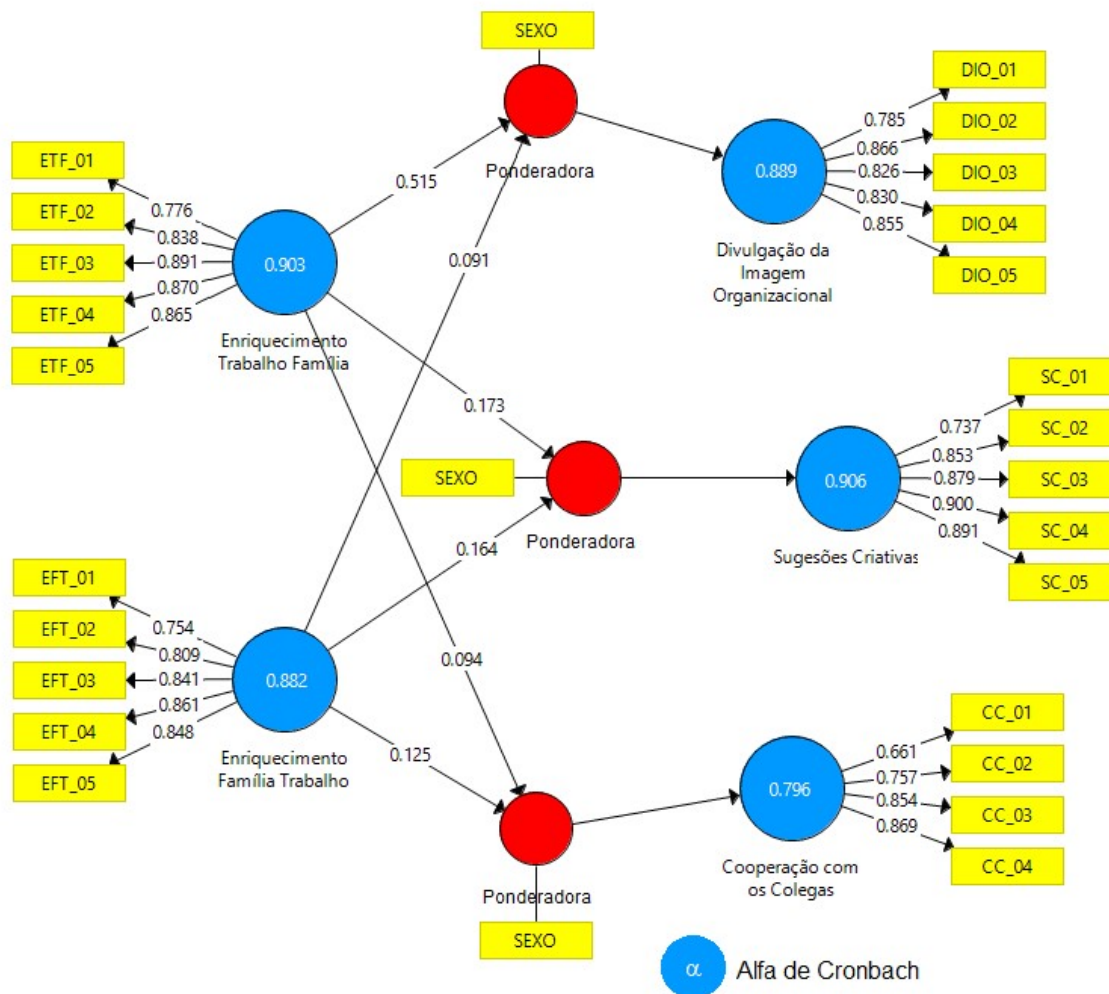
Fechando o modelo de caminho com variável ponderadora as equações estruturais serão apresentadas na Tabela 21 e Figura 14.

Tabela 21 – Diagrama de caminhos final para equações estruturais do modelo ponderador

Variáveis Endógenas	=	Variáveis Exógenas	+	Erro
DIO	=	(0,515 * ETF) * Gênero	+	$\epsilon_1$
SC	=	(0,173 * ETF + 0,164 * EFT) * Gênero	+	$\epsilon_2$
CC	=	(0,125 * EFT) * Gênero	+	$\epsilon_3$

Fonte: Dados da pesquisa com base em Hair Jr. et al. (2014)

Figura 14 - Modelo de caminhos final para o modelo EETF \* Gênero – ECCO



Fonte: Desenvolvido pela autora adaptado do *Software Smart PLS®* v. 3.2.9

Os resultados obtidos por meio da análise do modelo estrutural via mínimos quadrados parciais (*PLS-SEM*) permitiram a obtenção de informações relevantes sobre as dimensões.

Primeiramente, os resultados apontam que para a amostra desse estudo a relação entre o Enriquecimento, na direção do trabalho para a família e na direção da família para o trabalho, e a dimensão Divulgação da Imagem Organizacional tiveram resultados diferentes quanto ao efeito da variável ponderadora gênero. A hipótese de que o gênero modera a relação entre ETF e DIO foi aceita, porém quando analisou-se esse efeito para a relação entre EFT e DIO a hipótese foi rejeitada.

Em segundo lugar, observa-se que o gênero não possui efeito ponderador na relação entre o Enriquecimento Trabalho-Família e Cooperação com os Colegas e também na relação entre Enriquecimento Família-Trabalho e Cooperação com os Colegas para a amostra de

militares, ou seja, essa variável não afeta a força da relação entre essas dimensões. Isso indica que na relação entre o Enriquecimento (ETF e EFT) e os Comportamentos de Cidadania Organizacional, a única dimensão que não é afetada pela ponderação do gênero é a Cooperação com os Colegas, a qual se refere a comportamentos de ajuda e apoio aos colegas de trabalho (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014).

Por último, tem-se que a relação entre Enriquecimento Trabalho-Família e Sugestões Criativas e Enriquecimento Família-Trabalho e Sugestões Criativas foram moderadas pelo gênero. Isso significa que a única dimensão do CCO que sofre o efeito ponderador do gênero quando se relaciona tanto com o ETF quanto com o EFT é Sugestões Criativas, cuja definição engloba iniciativa individual e ações inovadoras para soluções de problemas (PODSAKOFF et al., 2014; PORTO; TAMAYO, 2003).





## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos na área de Comportamento Organizacional vêm destacando os aspectos positivos do contexto laboral em virtude do surgimento da Psicologia Positiva no século XXI. Nessa perspectiva insere-se a temática do Enriquecimento Trabalho-Família e do Comportamento de Cidadania Organizacional, dimensões que se percebidas são benéficas tanto para as pessoas quanto para as organizações.

Em um momento no qual no Brasil e em outros países em desenvolvimento ainda se discutem os papéis dos gêneros no mundo laboral, esse estudo mostrou-se relevante ao levar ao conhecimento do público como se comportam os profissionais militares da FAB no tocante aos aspectos relacionados à interação benéfica entre trabalho e família e à apresentação de comportamentos discricionários em prol da organização, já que as instituições militares são geralmente caracterizadas por serem predominantemente masculinas e por isso com aspectos comportamentais estereotipados.

O objetivo principal foi analisar a influência do gênero sobre a relação entre o Enriquecimento Trabalho-Família e o Comportamento de Cidadania Organizacional. Para atingi-lo, seguiram-se quatro objetivos específicos. O levantamento dos dados foi realizado por meio do protocolo de pesquisa formado por três partes: dados sociodemográficos e profissionais, Escala de Enriquecimento Trabalho-Família (EETF) e Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), o qual foi aplicado a uma população de 1316 militares da Ala 4, totalizando uma amostra de 255 indivíduos.

Inicialmente foi descrito o perfil sociodemográfico e profissional dos militares da amostra que revelou maioria do sexo masculino (84,31%), com idade entre 26 e 35 anos, casados, sem filhos e escolaridade em nível superior. A maior parte são graduados (suboficial e sargento), recebem renda de 5 a 10 salários mínimos, trabalham em esquadrões de aviação, possuem até 5 anos de serviço na unidade e trabalham de 31 a 40 horas semanais.

O segundo objetivo específico desse estudo foi identificar possível incidência dos fatores do Enriquecimento Trabalho-Família nos militares da FAB que atuam em Santa Maria e os resultados foram demonstrados por gênero (masculino e feminino). Observou-se por meio da análise da média de cada fator da Escala de Enriquecimento Trabalho-Família que os militares que participaram da pesquisa percebem a ocorrência do processo de enriquecimento na direção trabalho-família. Ainda, verificou-se que o grupo de militares do gênero feminino demonstrou mais predisposição ao ETF do que o grupo de militares do gênero masculino,

indicando que elas usam com maior frequência características contextuais do domínio do trabalho para enriquecer sua vida familiar.

Quanto ao processo de enriquecimento na direção família-trabalho percebeu-se que a média geral tanto do grupo de mulheres, quanto do grupo de homens foi maior se comparado ao ETF, significando que os militares utilizam recursos do contexto familiar para enriquecer seu trabalho com maior frequência do que na direção contrária. No entanto, na comparação de gêneros o grupo do sexo masculino revelou-se mais propenso a utilizar recursos oriundos da família para enriquecer o trabalho.

Como forma de complementar os resultados verificou-se também, por meio da padronização das duas dimensões das escala EETF, que a maioria dos militares do sexo masculino apresentou nível moderado de enriquecimento na direção trabalho-família, enquanto que a maioria dos militares do sexo oposto apresentou nível alto desse fator. Ao analisar o enriquecimento na direção família-trabalho os dois grupos apresentaram níveis altos.

A fim de responder o terceiro objetivo específico dessa dissertação o qual foi identificar a possível incidência de Comportamentos de Cidadania Organizacional nos militares da FAB que atuam em Santa Maria – RS por gênero (feminino e masculino) seguiu-se a análise das médias e padronização das dimensões da escala CCO. Desse modo, constatou-se uma semelhança na pontuação média entre os militares dos dois gêneros em relação a ocorrência de comportamentos de cidadania relacionados à dimensão Sugestões Criativas. A padronização dessa dimensão apresentou alto índice para os dois gêneros. No entanto, para os homens ela foi um pouco mais significativa indicando que os militares do sexo masculino se envolvem mais com esse tipo de comportamento.

Quanto à dimensão Divulgação da Imagem Organizacional, os dois grupos revelaram executar frequentemente tais ações. Frisa-se que as mulheres apresentaram um índice mais alto em comparação aos homens no que se refere a atitudes de promoção da instituição militar no ambiente externo. Enfim, a análise da dimensão Cooperação com os Colegas revelou que dentre as três dimensões do CCO essa foi a que obteve maior média tanto do gênero feminino quanto do gênero masculino, sendo assim a de maior incidência entre os militares.

A técnica estatística denominada modelagem de equações estruturais via mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) foi utilizada para responder o quarto objetivo específico desse estudo que teve como foco verificar a influência ponderadora do gênero na relação entre Enriquecimento Trabalho-Família e Comportamento de Cidadania Organizacional.

Inicialmente propôs-se um modelo estrutural a partir da elaboração de seis hipóteses de investigação e especificou-se o modelo de mensuração, modelo esse que representa as relações entre as dimensões (variáveis latentes) moderadas pelo gênero e suas variáveis observadas correspondentes. Para obtenção de uma maior acurácia do modelo de mensuração seguiu-se a avaliação sistemática por meio da avaliação da consistência interna composta pelo alfa de cronbach ( $\alpha$ ), a confiabilidade composta ( $\rho_c$ ) e a validade convergente pela variância média extraída (VME) e a avaliação da validade discriminante (Cargas cruzadas e HTMT). Com o mesmo propósito seguiu-se a avaliação do modelo estrutural quanto sua colinearidade (VIF); nível de  $R^2$ ; tamanho do efeito  $f^2$ ; ); significância dos betas e avaliação das relações, e relevância preditiva  $Q^2$ . Os resultados demonstraram que a influência ponderadora do gênero nas relações entre as escalas Enriquecimento Trabalho Família (EETF) e Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) são suportadas e verificou-se que das seis hipóteses elaboradas três foram rejeitadas.

Assim, concluiu-se que para a amostra desse estudo o gênero modera a relação entre ETF e Divulgação da Imagem Organizacional, porém quando se analisou o efeito ponderador do gênero para a relação entre EFT e Divulgação da Imagem Organizacional o mesmo foi rejeitado. Inferiu-se também que na relação entre o Enriquecimento Trabalho-Família (ETF e EFT) e os Comportamentos de Cidadania Organizacional, a única dimensão que não é afetada pela ponderação do gênero é a Cooperação com os Colegas. Por fim, as hipóteses de que o gênero modera a relação entre ETF e Sugestões Criativas, e EFT e Sugestões Criativas foram aceitas.

Nesse sentido, compreender a influência do gênero tanto no processo de enriquecimento quanto na predisposição a agir com cidadania organizacional torna-se de suma importância para que a Força Aérea Brasileira trabalhe em prol de maior qualidade de vida e desempenho de seus colaboradores. Desse modo, é possível criar um rol de ações direcionadas levando-se em consideração o sexo e cientes de que o grupo de militares apresenta níveis diferentes das dimensões supracitadas.

Por se tratar de um estudo que se utiliza da técnica de amostragem não probabilística, uma de suas limitações é a restrição da interpretação dos resultados, pois as descobertas referem-se à amostra composta apenas por militares da FAB que servem em uma localidade na região sul do país. Portanto, recomenda-se parcimônia na utilização dos resultados dessa dissertação, visto que não são generalizáveis. Acrescenta-se como limitador o fato de não ter sido analisado em que proporção o sexo influencia a relação entre as dimensões, tornando-se necessários outros testes estatísticos para tal verificação.

A terceira limitação foi a dificuldade em encontrar estudos principalmente a nível nacional que pudessem servir de comparação e aprofundamento da temática. Essa carência se dá principalmente em relação à análise da associação entre o Enriquecimento Trabalho-Família e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Como sugestão recomenda-se a replicação da pesquisa em outras Alas e unidades da FAB distribuídas por diversas regiões do Brasil, pois diferenças locais poderão ter impacto nos resultados que seriam mais bem visualizados pela Força Aérea Brasileira. Indica-se ainda a necessidade de construção e validação de instrumentos de pesquisa voltados à mensuração do enriquecimento trabalho-família e comportamentos de cidadania organizacional no contexto laboral de militares, já que essa categoria de trabalhadores ainda é pouco estudada no país. Sugere-se também que sejam incluídas outras variáveis demográficas para análise do efeito ponderador entre as dimensões, pois isso pode acrescentar mais elementos que expliquem as relações de dependência. Ainda, a utilização da abordagem qualitativa poderia contribuir para melhor compreensão do fenômeno em questão.

Finalmente, espera-se que os resultados sirvam de referência para que outras pesquisas sejam desenvolvidas em instituições militares, órgãos públicos e empresas privadas favorecendo assim a expansão dos temas apresentados e aprimorando o conhecimento sobre as diferenças de gênero no mundo do trabalho.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, C. V. N. **Interfaces entre o trabalho e a família e os vínculos organizacionais: explorando a tríade família-trabalho-organização**, 2016. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Psicologia, Salvador, 2016.
- AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B.; JESUS, E. S.; LAGO, L. N. A. Um Estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 3, p. 283-291, 2014.
- ALLEN, T. D. Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards 1. *Journal of Applied Social Psychology*, n.36, v.1, p.120-143, 2006.
- ALVES, Raquel. Programa de Formação e Fortalecimento de Valores: exerça na sua Unidade. In: **Notaer**, ano XLII, n. 08, agosto, 2019. Disponível em: <[https://issuu.com/portalfab/docs/notaer\\_agosto\\_2019](https://issuu.com/portalfab/docs/notaer_agosto_2019)> Acesso em: out. de 2019.
- BAGGER, J.; LI, A.; GUTTEK, B. A. How much do you value your family and does it matter? The joint effects of family identity salience, family-interference-with-work, and gender. **Human Relations**, v. 61, n. 2, p. 187-211, 2008.
- BAKER, M. J. **Selecting a research methodology**. Westburn: The Marketing Review, 2005.
- BARNETT, R. C.; HYDE, J. S. Women, men, work, and family: An expansionist theory. **American Psychologist**, v. 56, p. 781-796, 2001. DOI:10.1037/0003-066X.56.10.781.
- BARNARD, C. I. **The Functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- BAQUIM, C. A. Mulher e piloto: o caso das pioneiras da aviação militar brasileira. In: Encontro da Associação Brasileira de Estudos de Defesa, 1, 2007. **Anais eletrônicos...** São Carlos/SP, 2007. Disponível em: <<http://www.arqanalagoa.ufscar.br/abed/>>. Acesso em: 7 de dezembro de 2018.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; GOMES, A. C. P. Cidadania Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. **Academy of Management Journal**, v. 26, 1983.
- BEAUREGARD, T. A. Perfectionism, self-efficacy and OCB: the moderating role of gender. **Personnel Review**, [s.l.], v. 41, n. 5, p.590-608, 27 jul. 2012. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481211249120>.
- BERGERON, D. M.; SCHROEDER, T. D.; MARTINEZ, H. A.; AMDURER, E. E.; VAN ESCH, C. The stability of organizational citizenship behavior over time: Women as good citizens. **Academy of Management Proceedings**, n. 1, 2012.

BERGERON, D. M.; SCHROEDER, T. D.; MARTINEZ, H. A. Proactive Personality at Work: Seeing More to Do and Doing More? **Journal of Business and Psychology**, [s.l.], v. 29, n. 1, p.71-86, 30 mar. 2013.

BIOLCHINI, J. C. A.; MIAN, P.; NATALI, A.; CONTE, T.; TRAVASSOS, G. Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. **Advanced Engineering Informatics**, v. 21, n. 2, p.133-151, 2007.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.; GILSTRAP, J. B.; SUAZO, M. M. Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? **Journal of Organizational Behavior**, n. 31, p. 835-855, 2010.

BONAVIDES, P.; MIRANDA J.; AGRA, W. M. **Comentários à Constituição Federal de 1988**. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

BOWLING, N. A.; WANG, Q.; LI, H. Y. The Moderating Effect of Core Self-Evaluations on the Relationships between Job Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. **Applied Psychology: An International Review**, v. 61, p. 97-113, 2012.

BRASIL. Decreto-Lei n 3864, de 24 de novembro de 1941. **Casa Civil**, 1941.

\_\_\_\_\_. Lei n 6.807, de 07 de julho de 1980. **Câmara dos Deputados**, 1980.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 292 p., 1988.

\_\_\_\_\_. No Brasil, cerca de 28 mil mulheres servem às Forças Armadas. **Governo do Brasil**, 2017. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/noticias/seguranca-e-justica/2017/06/no-brasil-cerca-de-28-mil-mulheres-servem-as-forcas-armadas>. Acesso em: 27 de junho de 2018.

BRIEF, A. P.; MOTOWIDLO, S. J. Prosocial Organizational Behavior. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, 1986.

BURCHELL, D. Ancient Citizenship and its Inheritors. In F. E. ISIN; TURNER, B. (eds) **Handbook of Citizenship Studies**. London: Sage, 2002.

CAMERON, S. M.; NADLER, J. T. Gender roles and organizational citizenship behaviors: effects on managerial evaluations. **Gender In Management: An International Journal**, [s.l.], v. 28, n. 7, p.380-399, 4 nov. 2013.

CAMPOS-STROBINO, M. R.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: Estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba. **Revista de Administração**, v. 49, n.1, p. 59-76, 2014.

CARLSON, D. S.; KACMAR, K. M.; WAYNE, J. H.; GRZYWACZ, J. G. Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 1, p. 131-164, 2006.

CARLSON, D.; KACMAR, K. M.; ZIVNUSKA, S.; FERGUSON, M.; WHITTEN, D. Work-family enrichment and job performance: A constructive replication of affective events theory. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 16, n. 3, p. 297-312, 2011.

CARPENTER, N. C.; BERRY, C. M.; HOUSTON, L. A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. 547-574, 2014.

CARREIRAS, H. Família, maternidade e profissão militar. **Estudos Feministas**, v. 5, n. 1, p. 69, 1997.

\_\_\_\_\_. Mulheres, direito e eficácia militar: o estado do debate. **Revista Militar**, v. 65, n. 5, p. 477-495, 2013.

CARVALHO, C. S. **Casa-caserna**: um percurso diferenciado na vida das mulheres militares, 1990. 222 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1990.

CARVALHO, V. S. G. **A relação trabalho-família**: O desafio para ontem. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Lisboa, Lisboa, 2016.

CHERNYAK-HAI, L.; WAISMEL-MANOR, R. Gendered Help at the Workplace: Implications for Organizational Power Relations. **Psychological Reports**, 0(0), p. 1-30, 2018.

CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In Marcoulides, G.A. (Ed.). **Modern methods for business research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295-236, 1998.

CLARKE, H. M.; SULSKY, L. M. The impact of gender ideology on the performance of gender-congruent citizenship behaviors. **Human Performance**, v. 30, n. 4, p. 212-230, 2017.

CRANE, A.; MATTEN, D.; MOON, J. The emergence of corporate citizenship: historical development and alternative perspectives. **Corporate Citizenship in Deutschland**, [s.l.], p. 64-91, 2010.

D'ARAÚJO, M. C. Mulheres e questões de gênero nas Forças Armadas brasileiras. **Santiago: Centro de Estudios de Defensa**, p. 1-20, 2003.

\_\_\_\_\_. Mulheres, homossexuais e Forças Armadas no Brasil. In: CASTRO, C.; IZECKSOHN, V.; KRAAY, H. (orgs.). **Nova história militar brasileira**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2004.

DEKAS, K. H. **Citizenship in context**: investigating the effects of work group climate on organizational citizenship perceptions and behavior. 2010. 287 f. Tese (Ph.D. in Business Administration) – University of Michigan, Ann Arbor, 2010.

DEKAS, K. H.; BAUER, T. N.; WELLE B.; KURKOSKI, J.; SULLIVAN, S. Organizational Citizenship Behavior, version 2.0: a review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. **The Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 3, p. 219-237, 2013.

DEMEROUTI, E.; CORTS, I. M.; BOZ, M. Issues in the Development of Research on Interrole Enrichment. In: POELMANS, S. A. Y.; GREENHAUS, J. H.; MAESTRO, M. L. H. (eds.) **Expanding the boundaries of work-family research: A vision for the future**. p. 333-347). Basingstoke, UK: Palgrave, 2013.

EDWARDS, J. R.; ROTHBARD, N. P. Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. **Academy of Management Review**, v. 25, p. 178–199, 2000.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO.EB20-MF-10.102. **Manual de fundamentos**. Doutrina Militar Terrestre, 1. ed., 2014.

ESTIRI, M.; AMIRI, N. S., KHAJEHEIAN, D.; RAYEJ, H. Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender. **Eurasian Business Review**, [s.l.], v. 8, n. 3, p. 267-284, 12 jul, 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO. A História da Mulher no Exército. **Ministério da Defesa**, Exército Brasileiro, 2018. Disponível em: [http://www.eb.mil.br/web/ingresso/mulheres-no-exercito/-/asset\\_publisher/6ssPDvxqEURL/content/a-historia-da-mulher-no-exercito](http://www.eb.mil.br/web/ingresso/mulheres-no-exercito/-/asset_publisher/6ssPDvxqEURL/content/a-historia-da-mulher-no-exercito). Acesso em: 07 de fevereiro de 2019.

FISHER, G. G.; BULGER, C. A.; SMITH, C. S. Beyond work and family: a measure of work/nonwork interference and enhancement. **Journal of Occupational Health Psychology**, v.14, n. 4, p. 441-456, 2009.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa** [recurso eletrônico]: um guia para iniciantes. Tradução: Magda Lopes; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2012.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FORÇA AÉREA BRASILEIRA. Em 2017, ingresso das mulheres na FAB completa 35 anos. **Ministério da Defesa**, Força Aérea Brasileira, 2017. Disponível em: <http://www.fab.mil.br/noticias/mostra/30520>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Planejamento**. DCA 11-45. Concepção Estratégica Força Aérea 100, 2018. Disponível em: <http://www.fab.mil.br/missaovisaovalores>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2019.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**. v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRENCH, K. A.; JOHNSON, R. C. A Retrospective Timeline of the Evolution of Work–Family Research. In: ALLEN, T. D.; EBY, L. T. **The Oxford Handbook of Work and Family**, 2016.

FRIEDMAN, R. A.; KRACKHARDT, D. Social Capital and Career Mobility. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 33, n. 3, p. 316–334, 1997.



GABARDO-MARTINS, L. M. D.; FERREIRA M. C.; VALENTINI F. Evidências de validade da escala de enriquecimento trabalho-família em amostras brasileiras. **Revista Psicologia: Teoria e Prática**, v. 18, n. 1, p. 100-112. São Paulo, SP, jan./abr, 2016.

GEORGE, J. M.; BRIEF, A. P. Feeling good doing good. A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. **Psychology Bulletin**, v. 112, n. 2, p. 310-329, 1992.

GIANNINI, R. A.; FOLLY, M.; LIMA, M. F. Situações extraordinárias: a entrada de mulheres na linha de frente das Forças Armadas brasileiras. **Artigo Estratégico nº 27**. Rio de Janeiro: Instituto Igarapé, ago., 2017. Disponível em: <[https://igarape.org.br/wp-content/uploads/2017/08/AE-27\\_Mulheres-linha-de-fente-07-08\\_2.pdf](https://igarape.org.br/wp-content/uploads/2017/08/AE-27_Mulheres-linha-de-fente-07-08_2.pdf)> Acesso em: 15 de maio de 2018.

GITS, M.; MITCHELL T. Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. **Academy of Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 183-211, 1992.

GOMES, A. C. P. **Construção, desenvolvimento e validação da escala de intenções comportamentais de cidadania organizacional (EICCOorg)**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Bahia: Universidade Federal da Bahia, 2011.

GOMES, A. C. P.; BASTOS, A. V. B.; MENDONÇA FILHO, B. E. J.; MENEZES, I. G. Cidadania e Cidadania Organizacional: questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 711-731, 2014.

GOODE, W. J. A theory of role strain. **American Sociological Review**, v. 25, p. 438-496, 1960.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 76-88, 1985.

GREENHAUS, J. H.; PARASURAMAN, S. Research on work, family, and gender: current status and future directions. In: POWELL, G. N. (Ed.) **Handbook of gender and work**. Newbury Park, CA: Sage. p. 391-412, 1999.

GREENHAUS, J. H.; POWELL, G. N. When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 72-92, 2006.

HACKETT, R. D.; WANG, A-C.; CHEN, Z.; CHENG, B-S.; FARH, J-L. Transformational Leadership and Organisational Citizenship Behaviour: A Moderated Mediation Model of Leader-Member-Exchange and Subordinates' Gender. **Applied Psychology**, [s.l.], v. 67, n. 4, p.617-644, 2 mar. 2018.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR Jr., J. F.; CELSI, M. W.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HAIR Jr., J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014.

HAIR Jr.; J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage publications, 2017.

HEILMAN, M. E.; CHEN, J. J. Same behavior, different consequences: reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 3, p.431 – 441, 2005.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 1, p. 115-135, 2015.

HILL, J. Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. **Journal of Family Issues**, v. 26, n. 6, p. 793-819, 2005.

HO, J. S. Y.; SONJAYA, S. G.; KOK, W. C.; NASREEN, K. Gender roles and customer organizational citizenship behaviour in emerging markets. **Gender In Management: An International Journal**, [s.l.], v. 32, n. 8, p.503-517, 7 nov. 2017. Emerald.

HOLLANDA, P. P. T. M. **Antecedentes e consequentes do conflito e do enriquecimento trabalho-família: um estudo longitudinal multinível**, 2018. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

ISIN, F. E.; TURNER, B. Citizenship Studies: An introduction. In: ISIN, F. E.; TURNER, B. (Eds.) **Handbook of Citizenship Studies**, (pp. 1-10). London: Sage, 2002.

KAHN, R. L.; WOLFE, D. M.; QUINN, R. P.; SNOEK, J. D.; ROSENTHAL, R. A. **Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity**. New York: Wiley, 1964.

KAO, R. X. Task-oriented work characteristics, self-efficacy, and service-oriented organizational citizenship behavior: A cross-level analysis of the moderating effect of social work characteristics and collective efficacy. **Emerald Insight**, v. 46, n. 4, p. 718-739, 2017.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

\_\_\_\_\_. **The Social Psychology of Organization**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 1966.

KIDDER, D. L.; PARKS, J. M. The good soldier: Who is s (he)? **Journal of Organizational Behavior**, v. 22, n. 8, p. 939-959, 2001.

KIRCHMEYER, C. Nonwork participation and work attitudes: A Test of Scarcity vs. Expansion Models of Personal Resources. **Human Relations**, v. 45, n. 8, p. 775–795, 1992. DOI: 10.1177/001872679204500802.

KIRCHMEYER, C. Perceptions of nonwork-to-work spillover: challenging the common view of conflict-ridden domain relationships. **Basic and Applied Psychology**, v. 12, n. 2, p. 231-249, 1992b.

KO, S-H.; MOON, T-W.; HUR, W-M. Bridging Service Employees' Perceptions of CSR and Organizational Citizenship Behavior: The Moderated Mediation Effects of Personal Traits. **Current Psychology**, n. 37, p. 816-831, 2018.

KOBASA, S. C.; MADDI, S. R.; KAHN, S. Hardiness and health: A prospective study. **Journal of Personality and Social Psychology**, [s.l.], v. 42, n. 1, p.168-177, 1982.

KUBU, C. S. Who does she think she is? Women, leadership and the 'B'(ias) word. **The Clinical Neuropsychologist**, [s.l.], v. 32, n. 2, p.235-251, 21 dez. 2017.

LAPIERRE, L. M.; LI, Y.; KWAN, H. K.; GREENHAUS, J. H.; DiRENZO, M.S.; SHAO, P. A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. **Journal of Organizational Behavior**, v.39, p. 385-401, 2018.

LIMA, M. E.; JUNIOR, A. S. M.; BRZEZINSKI, I. Cidadania: sentidos e significados. In: XIII Congresso Nacional de Educação. **Anais...** Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2013.

LIMA, T. C.; NOGUEIRA, A. S.; PESSÔA, M. A. V.; PINTO, G. H. S.; SOUZA, M. A. Resiliência Militar: Adaptação da escala CD-RISC 25 para mensuração em cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras – Aman. In: International Stress Management Association - ISMA-BR. **Anais...** Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.ismabrasil.com.br/trabalho/61>> Acesso em out. de 2019.

LOPES, A. A. **Estranha em um ninho verde – oliva: construções discursivas sobre gênero em eventos de letramento não – escolar**. 2005. 179 f. Dissertação (Mestrado em Linguística Aplicada) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

LOPES, L. F. D. **Métodos Quantitativos Aplicados ao Comportamento Organizacional**. [recurso eletrônico] / Luis Felipe Dias Lopes. - Santa Maria: Voix, 266 p., 2018.

LUTHANS, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, n.1, p.695-706, 2002.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J.; AVEY, J. B.; NORNAN, S. M. Positive Psychological Capital : Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction Positive Psychological Capital : Measurement and Relationship with. **Leadership Institute Faculty Publications**, p. 541–572, 2007.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C.; AVOLIO, B. **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**. New York: Oxford University Press, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**, 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARKS, S. M. Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, v. 42, p. 921-936, 1977. DOI: 10.2307/2094577.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais**: fundamentos teóricos, software & aplicações. Porto: ReportNumber, 2014.

MARSHALL, T.H. **Class, citizenship, and social development**: essays, London: Heinemann, 1964.

MATHIAS, S. K. As mulheres chegam aos quartéis: gênero e forças armadas no Cone Sul. In: XXIII SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 23, 2005. **Anais...** Londrina: ANPUH, 2005.

MAUNO, S.; RUOKOLAINEN, M.; KINNUNEN, U. Does aging make employees more resilient to job stress? Age as a moderator in the job stressor–well-being relationship in three Finnish occupational samples. *Aging & Mental Health*, [s.l.], v. 17, n. 4, p.411-422, maio 2013.

MENDONÇA, H.; CAETANO, A.; FERREIRA, M. C.; SOUZA, L. F.; SILVA, A. J. Florescimento no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Defesa instaura comissão de gênero nas Forças Armadas. Ministério da Defesa, 2014. Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/index.php/noticias/13619>. Acesso em 18 de dezembro de 2018.

\_\_\_\_\_. Forças Armadas e Estado-Maior Conjunto. Ministério da Defesa, 2017. Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/forcas-armadas>. Acesso em 18 de dezembro de 2018.

\_\_\_\_\_. Mulheres estão cada vez mais presentes nas Forças Armadas brasileiras. Ministério da Defesa, 2013. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br/index.php/noticias/4243-08-03-201>>. Acesso em 21 de dezembro de 2018.

\_\_\_\_\_. Conheça histórias de militares e civis que se destacam na profissão que escolheram. Ministério da Defesa, 2019. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br/noticias/53471>>. Acesso em 18 de setembro de 2019.

\_\_\_\_\_. Próprios Nacionais Residenciais (PNR). **Ministério da Defesa**, 2018. Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/proprios-nacionais-residenciais-pnr>. Acesso em 25 de setembro de 2019.

MISHRA, P.; BHATNAGAR, J. Individual, organizational and social level antecedents of work-family enrichment: Does gender acts as a moderator? *Journal of Asian Business Studies*, dezembro de 2018.

MOORMAN, R. H.; BLAKELY, G. L. Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 16, n. 2, p. 127-142, 1995.

NASCIMENTO, J. C. H. B.; MACEDO, M. A. S. Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo da aplicação do SmartPLS<sup>®</sup> em pesquisas em Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 10, n. 3, 2016.

NG, T. W. H.; LAM, S. S. K.; FELDMAN, D. C. Organizational citizenship behavior and counterproductive workbehavior: Do males and females differ? **Journal of Vocational Behavior**, n. 93, p. 11–32, 2016.

OLIVEIRA, L. B.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 418-437, 2013.

ORGAN, D. W. **Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome**. Lexington: Lexington Books, 1988.

\_\_\_\_\_. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, n.2, p. 85-97, 1997.

ORGAN, D. W.; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. **Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences**. Thousand: Sage, 2006.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Manual de Capacitação e Informação sobre Gênero, Raça, Pobreza e Emprego**. Módulo 4: equilíbrio entre trabalho e família/Organização Internacional do Trabalho, v. 1. Brasília: OIT, 2012.

PACICO, J. C., BASTIANELLO, M. R. As origens da psicologia positiva e os primeiros estudos brasileiros. In: HUTZ, C. S. **Avaliação em Psicologia Positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

PAINE, J. B.; ORGAN, D. W. The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations. **Human Resource Management Review**, v. 10, n.1, 2000.

PEARCE, J. L.; GREGERSEN, H. B. Task interdependence and extra-role behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, p. 838–844, 1991.

PEREIRA, S. C. A. S. **O equilíbrio trabalho/família nos advogados: diferenças de gênero**. Dissertação (Mestrado em Gestão: Especialização em Gestão de Recursos Humanos) Universidade Católica Portuguesa. Viseu, 2012.

PINTO, V. F. Educação pelo prisma da unidade da cidadania: um legado a Gramsci. **Revista Educamazônia – Educação Sociedade e Meio Ambiente, Humaitá**, LAPESAM, GISREA/UFAM/CNPq/EDUA, a. 3, v. 1, p. 9-30, jan.-jun. 2010.

- PODER AÉREO. **As Alas na reconstrução da FAB**. 2016. Disponível em: <<https://www.aereo.jor.br/2016/12/26/as-alas-na-reestruturacao-da-fab/>> Acesso em: 14 de dezembro de 2018.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MOORMAN, R. H.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, v. 1, n. 2, p. 107-142, 1990.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. **Journal of Marketing Research**, v. 31, p. 351-363, 1994.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PAINE, J. B.; BACHRACH, D. G. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, v.26, n. 3, p. 513-563, 2000.
- PODSAKOFF, N.P.; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MAYNES, T. D.; SPOELMA, T. M. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: a review and recommendations for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. S87-S119, 2014.
- PORTO, A. **Áreas da vida no trabalho como preditoras da síndrome de Burnout: tradução, adaptação transcultural e validação do modelo AWS-MBIGS**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2019.
- PORTO, J. B.; TAMAYO, Á. Desenvolvimento e validação da Escala de Civismo nas Organizações. **Estudos de Psicologia**, v. 8, n. 3, p. 393-402, 2003.
- REGO, A. **Comportamento de Cidadania nas Organizações**. Portugal: McGraw-Hill, 2002.
- RÊGO, L. E. M. Valores Observados no Exército Brasileiro. **Revista da Cultura**, 19. ed. jan. de 2012.
- RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.
- RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. **SmartPLS 3**. Bönningstedt: SmartPLS, 2015.
- ROETHLISBERGER, F.J.; DICKSON, W. J. **Management and the worker**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.
- ROSE, K.; HERD, A.; PALACIO, S. Organizational Citizenship Behavior: An exploration of one aspect of cultural adjustment faced by U.S. army soldiers transitioning from military to civilian careers. **Advances in Developing Human Resources**, v. 19, n.1, p.14-24, 2017.
- ROTHBARD, N. P. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, p. 655-684, 2001.

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer**: Uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar (Tradução C. P. Lopes). Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SELIGMAN, M. E.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive Psychology: an introduction. **American Psychologist**, n. 55, p. 5-14, 2000.

SELIGMAN, M. E. P., STEEN, T. A., PARK, N.; PETERSON, C. Positive psychology progress: empirical validation of interventions. **The American Psychologist**, v. 60, n. 5, p. 410-421, 2005.

SHEIN, J.; CHEN, C. P. **Work-family enrichment**: A research of positive transfer. Sense Publishers, Rotterdam, 2010.

SIEBER, S. D. Toward a theory of role accumulation. **American Sociological Review**, v. 39, p. 567-578, 1974. DOI: 10.2307/2094422.

SILVA, A. D.; REBELO, L. M. B.; ROSSETTO, C. R. Fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes. In: VI ENCONTRO DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Florianópolis: ANPAD. p. 1-17, 2010.

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, J. P. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, v. 68, p. 653-663, 1983.

SIMON, R. W. Twenty years of the sociology of mental health: the continued significance of gender and marital status for emotional well-being. **Sociology of Mental Health**, [s.l.], p.21-51, 2014.

SIMMONS, A.; YODER, L. Military resilience: a concept analysis. **Nursing Forum**, v. 48, n.1, p. 17-25, jan./mar, 2013.

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

SIQUEIRA, M. M.; GOMIDE, S. Jr.; OLIVEIRA, Á. F. **Cidadania, Justiça e cultura nas organizações**: Estudos psicossociais. São Bernardo do Campo: UMESP, 2001.

SUPER, D. E. A life-span, life-space approach to career development. **Journal of Vocational Behavior**, v. 16, n. 3, p. 282-298, 1980.

TAKAHASHI, E. **Homens e mulheres em campo**: um estudo sobre a formação da identidade militar, 2002. 276 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Campinas, Campinas, 2002.

TINTI, J. A.; VANELLI-COSTA, L.; VIEIRA, A. M.; CAPPELLOZZA, A. O impacto das políticas e práticas de recursos humanos sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 6, p. 636-653, 2017. DOI: 10.15728/bbr.2017.14.6.6

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing

evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, p. 207-222, 2003.

TURNER, B. S. 'The erosion of citizenship'. **British Journal of Sociology**, v. 52, n. 2, p. 189-209, 2001.

TURNER, R.; LINK, B. (eds) **Sociology of Mental Health**. Springer Briefs in Sociology. Springer, p. 21-51, 2014.

VOYDANOFF, P. Incorporating community into work and family research: A review of basic relationships. **Human Relations**, v. 54, p. 1609-1637, 2001.

WAYNE, J. H.; GRZYWACZ, J. G.; CARLSON, D. S.; KACMAR, K. M. Work-family facilitation: a theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 63-76, 2007.

WESTLAND, J. C. Lower bounds on sample size in structural equation modeling. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 9, i. 6, p. 476-487, dez. 2010.

WHITFIELD, S.; JOHNSON, A. T. Women technology librarians as good citizens. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 45, n. 5, 102058, 2019.

WIEBE, D. J.; MCCALLUM, D. M. Health practices and hardiness as mediators in the stress-illness relationship. **Health Psychology**, v. 5, n. 5, p. 425-438, 1986.

YADAV, M.; RANGNEKAR, S. The involved citizen: who is s(he)? **Int. J. Management Practice**, v. 8, n. 2, p.115–136, 2015.



## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**



Título do Estudo: A Influência do Gênero na Relação Entre Enriquecimento Trabalho-Família e Comportamento de Cidadania Organizacional: Um Estudo com Militares da Força Aérea Brasileira.

Pesquisador responsável: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Telefone e endereço postal completo: (55) 99971-8584. Av. Roraima nº1000, Prédio 74C, Sala 4125.

CEP.: 97105-900, Santa Maria/RS

Local da coleta de dados: Ala 4, Santa Maria/RS

Prezado (a) Participante:

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: A Influência do Gênero na Relação entre Enriquecimento Trabalho-Família e Comportamento de Cidadania Organizacional: Um Estudo com Militares da Força Aérea Brasileira que tem por objetivo “analisar a influência do gênero sobre a relação entre o Enriquecimento Trabalho-Família e o Comportamento de Cidadania Organizacional”. Torna-se importante ressaltar que o Enriquecimento Trabalho-Família refere-se ao ganho em bem-estar e em desempenho que a participação na vida laboral e familiar pode proporcionar. Já o Comportamento de Cidadania Organizacional consiste em ações individuais, voluntárias, não reconhecidas explicitamente pelo sistema formal, mas que contribuem para o funcionamento eficaz da organização.

Considera-se que os benefícios dessa pesquisa fornecerão subsídios para o maior conhecimento a respeito do bem-estar, qualidade de vida e desempenho dos militares e da organização e para a área de gestão estratégica de pessoas no contexto do comportamento organizacional, bem como servirá como referência para que novas pesquisas sejam desenvolvidas. Além disso, por meio da sistematização e divulgação dos resultados haverá a disseminação dos temas proporcionando a maior reflexão sobre Enriquecimento Trabalho-Família e Comportamento de Cidadania Organizacional.

No momento que você aceitar a participar da pesquisa, responderá perguntas de um questionário que mede sua percepção em relação ao Enriquecimento Trabalho-Família e ao Comportamento de Cidadania Organizacional. O risco que estará submetido (a) é o desconforto e cansaço devido ao tempo despendido no preenchimento do questionário. Dessa forma, a desistência poderá acontecer a qualquer momento, sendo possível a retirada deste consentimento sem penalidade alguma. A sua participação na pesquisa é livre e voluntária, não havendo nenhuma compensação financeira para isso e, também, não haverá custos para você. Ressalta-se ainda, que sua identidade permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa, principalmente no que tange à publicação dos resultados. Você terá garantias de esclarecimentos antes e durante o desenvolvimento da pesquisa. Em caso de dúvidas, poderá entrar em contato com o prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes, pelo telefone (55) 3220-9314.

Os dados serão armazenados junto ao Núcleo de Pesquisa em Administração (NUPEAD), durante o período de 5 anos, sob a responsabilidade do prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes (pesquisador responsável), estando a sua disposição a qualquer momento. Após esse período, os dados serão incinerados.

Eu, \_\_\_\_\_ (seu nome) ciente dos objetivos da pesquisa e, após ter lido as informações contidas neste termo, estou de acordo em participar desse estudo, assino este termo em duas vias, uma das quais me foi entregue.

Santa Maria \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 2019.

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes  
Pesquisador Responsável

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – Cidade Universitária – Bairro Camobi, Av. Roraima, nº 1000 – CEP: 97.105.900 – Santa Maria –RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55) 3220-8009. E-mail: comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br. Web: www.ufsm.br/cep.



## APÊNDICE B - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do Estudo: A Influência do Gênero na Relação entre Enriquecimento Trabalho-Família e Comportamento de Cidadania Organizacional: Um Estudo com Militares da Força Aérea Brasileira.

Pesquisador responsável: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Telefone para contato: (55) 99971-8584

Local da Coleta: ALA 4 - Santa Maria, RS

Os pesquisadores do presente estudo se comprometem a preservar a privacidade dos militares da Ala 4, cujos dados serão coletados por meio de questionário *on-line* estruturado e validado para aplicação na amostra selecionada. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para a execução do presente estudo.

As informações serão mantidas no Centro de Ciências Sociais e Humanas – CCSH, situado na Av. Roraima, nº 1.000, prédio 74C, sala nº 4208, Cidade Universitária, UFSM, sob a responsabilidade do Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes, por um período de 5 anos. Após esse período, os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em \_\_\_\_/\_\_\_\_/2019, com o número do CAAE \_\_\_\_\_ e do parecer \_\_\_\_\_.

Santa Maria, dia \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.



\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes  
Pesquisador Responsável



**APÊNDICE C- TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

Eu \_\_\_\_\_, comandante da (o) \_\_\_\_\_, declaro que fui informado de forma clara e detalhada em relação aos objetivos e a justificativa do Projeto de Pesquisa intitulado: **A Influência do Gênero na Relação entre Enriquecimento Trabalho-Família e Comportamento de Cidadania Organizacional: Um Estudo com Militares da Força Aérea Brasileira.** Dessa forma, autorizo a realização da pesquisa na (o) \_\_\_\_\_, bem como autorizo a utilização dos dados coletados para apresentação em eventos acadêmicos e/ou publicações em artigos e revistas científicas, desde que preservada a identidade das pessoas envolvidas. Entendo que o departamento de Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM manterá sigilo em relação à identidade dos participantes.

Santa Maria, dia \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

---

Comandante da (o) \_\_\_\_\_.





**ANEXO 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



Este protocolo fará parte da pesquisa que tem como objetivo “analisar a influência do gênero sobre a relação entre o Enriquecimento Trabalho-Família e o Comportamento de Cidadania Organizacional”. Leia atentamente as questões abaixo. Não existem respostas certas ou erradas e você não será identificado. As respostas serão mantidas em anonimato e só serão utilizadas para fins acadêmicos.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Raquel Paiva Neves do Nascimento Rocha - Mestranda do Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA/UFSM

**PARTE I – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS E PROFISSIONAIS**

QUESTIONAMENTOS	
<b>1. SEXO</b> a. ( ) masculino      b. ( ) feminino	<b>7. QUAL O SEU SETOR DE ATUAÇÃO?</b>  _____
<b>2. IDADE</b> _____ (anos completos)	<b>8. QUAL O SEU POSTO/GRADUAÇÃO?</b> 1. ( ) Soldado/Taifeiro      2. ( ) Cabo 3. ( ) Sargento (1º, 2º ou 3º) 4. ( ) Suboficial 5. ( ) Aspirante                  6. ( ) Tenente (1º ou 2º) 7. ( ) Capitão                      8. ( ) Major 9. ( ) Tenente Coronel      10. ( ) Coronel
<b>3. ESTADO CIVIL</b> 1. ( ) Casado / União Estável 2. ( ) Solteiro 3. ( ) Separado/ Divorciado 4. ( ) Viúvo	<b>9. TEMPO DE ATUAÇÃO NA UNIDADE</b> 1. ( ) Até 5 anos      2. ( ) de 5 a 10 anos 3. ( ) de 10 a 15 anos      4. ( ) de 20 a 30 anos 5. ( ) mais de 30 anos
<b>4. ESCOLARIDADE</b> 1. ( ) Ensino Médio Completo      2. ( ) Superior Incompleto 3. ( ) Superior Completo      4. ( ) Pós-graduação 5. ( ) Outro	<b>10. RENDA</b> 1. ( ) de 1 a 3 salários mínimos 2. ( ) de 3 a 5 salários mínimos 3. ( ) de 5 a 10 salários mínimos 4. ( ) mais de 10 salários mínimos
<b>5. NÚMERO DE FILHOS</b>  _____	<b>11. CARGA HORÁRIA SEMANAL</b> 1. ( ) 20 horas 2. ( ) 30 horas 3. ( ) 40 horas 4. ( ) acima de 40 horas
<b>6. GRAU DE RESPONSABILIDADE FINANCEIRA PELA FAMÍLIA</b> 1. ( ) Único responsável 2. ( ) Principal responsável 3. ( ) Divide igualmente a responsabilidade com outra pessoa 4. ( ) Contribui apenas com uma pequena parte 5. ( ) Não tem nenhuma responsabilidade financeira	

## PARTE II ENRIQUECIMENTO TRABALHO-FAMÍLIA

### Escala de Enriquecimento Trabalho-Família (EETF)

Gabardo-Martins, Ferreira e Valentini (2016)

Para responder os itens a seguir, reflita sobre cada afirmativa e indique seu grau de concordância com a mesma, usando a escala abaixo e marcando um X em sua resposta. Por favor, note que para você concordar fortemente (4 ou 5) com um item, você deve concordar plenamente com a declaração. Tomemos, por exemplo, a primeira frase: Meu envolvimento com o meu trabalho me ajuda a conquistar conhecimento e isso me ajuda a ser um membro melhor da família. Para concordar plenamente com ela, você precisa concordar com o fato de que o seu envolvimento com o trabalho ajuda-o a conquistar conhecimento e também que esses diferentes pontos de vista são transferidos para casa, tornando-lhe um membro melhor da família.

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Fortemente

Meu envolvimento com o meu trabalho...

1 - Me ajuda a conquistar conhecimento e isso me ajuda a ser um membro melhor da família.	1	2	3	4	5
2 - Me deixa de bom-humor e isso me ajuda a ser um membro melhor da família.	1	2	3	4	5
3 - Me deixa alegre e isso me ajuda a ser um membro melhor da família.	1	2	3	4	5
4 - Me proporciona um sentimento de realização e isso me ajuda a ser um membro melhor da família.	1	2	3	4	5
5 - Me proporciona uma sensação de sucesso e isso me ajuda a ser um membro melhor da família.	1	2	3	4	5

Meu envolvimento com a minha família...

6 - Me ajuda a ampliar meu conhecimento sobre coisas novas e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador (a) melhor.	1	2	3	4	5
7 - Me deixa de bom-humor e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador (a) melhor.	1	2	3	4	5
8 - Me faz alegre e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador (a) melhor.	1	2	3	4	5
9 - Me encoraja a usar o meu tempo de trabalho de maneira focada e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador (a) melhor.	1	2	3	4	5
10 - Me torna mais focado (a) no trabalho e isso me ajuda a ser um (a) trabalhador (a) melhor.	1	2	3	4	5



### PARTE III

#### COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

#### Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO)

Bastos; Siqueira; Gomes (2014)

A seguir são listados vários tipos de comportamentos que as pessoas podem ter dentro ou fora da organização onde trabalham. **INDIQUE, COM SINCERIDADE, A FREQUÊNCIA COM QUE VOCÊ PRÁTICA ESSES COMPORTAMENTOS ATUALMENTE.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1	2	3	4	5
Nunca faço	Poucas vezes faço	Às vezes faço	Muitas vezes faço	Sempre faço

1. ( )	Quando alguém de fora fala mal desta organização, eu procuro defendê-la.
2. ( )	Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.
3. ( )	Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.
4. ( )	Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.
5. ( )	Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.
6. ( )	Quando falo sobre esta organização, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.
7. ( )	Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.
8. ( )	Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.
9. ( )	Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.
10. ( )	Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.
11. ( )	Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades dessa organização.
12. ( )	Quando estou com meus familiares, costumo elogiar essa organização.
13. ( )	Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.
14. ( )	Dou informações boas sobre esta organização para as pessoas que me perguntam sobre ela.