

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

José Adroaldo Parcianello

**COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: OS  
EFEITOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DA SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Santa Maria, RS  
2022

Parcianello, José Adroaldo  
COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: OS  
EFEITOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DA SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS / José Adroaldo  
Parcianello.- 2022.  
171 p.; 30 cm

Orientadora: Taís de Andrade  
Coorientadora: Vania de Fátima Barros Estivaleta  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2022

1. Comportamento de Cidadania Organizacional 2.  
Inteligência Emocional 3. Satisfação no Trabalho 4.  
Instituições Federais de Ensino Superior 5. Servidores  
públicos I. de Andrade, Taís II. Barros Estivaleta,  
Vania de Fátima III. 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.

Declaro, JOSÉ ADROALDO PARCIANELLO, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Tese) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

José Adroaldo Parcianello

**COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: OS EFEITOS DA  
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Tese de doutorado apresentada ao Curso de Doutorado em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Taís de Andrade

Santa Maria, RS  
2022

**José Adroaldo Parcianello**

**COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: OS EFEITOS DA  
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Tese de doutorado apresentada ao Curso de Doutorado em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor em Administração**.

**Aprovado em 07 de dezembro de 2022:**

---

**Taís de Andrade, Dra. (UFSM)**  
**Presidente/Orientadora**

---

**Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dra. (UFSM)**  
**Coorientadora**

---

**Daniela Campos Bahia Moscon, Dra. (UFBA)**

---

**Lisiane Pellini Faller, Dra. (SOBRESP)**

---

**Jefferson Menezes de Oliveira, Dr. (UFSM)**

---

**Simone Alves Pacheco de Campos, Dra. (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2022

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus que nos deu vida e inteligência e que nos dá força de vontade para continuar a caminhada em busca de nossos objetivos.

À Universidade Federal de Santa Maria, aos Docentes e aos Técnico-Administrativos em Educação do Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA, pela realização do curso.

Às Professoras Doutoras Taís de Andrade (orientadora) e Vania de Fatima Barros Estivaleta (coorientadora), pela orientação, competência e profissionalismo e, também, pelo apoio e disponibilidade durante o desenvolvimento da pesquisa e, principalmente, por acreditarem no projeto.

Agradeço aos membros da banca de defesa de meu projeto de tese, Prof.<sup>a</sup> Taís de Andrade, Prof.<sup>a</sup> Daniela Campos Bahia Moscon, Adm. Jefferson Menezes de Oliveira, Prof.<sup>a</sup> Lisiane Pellini Faller, Prof.<sup>a</sup> Simone Alves Pacheco de Campos e Prof.<sup>a</sup> Vania Estivaleta, pelas reflexões e contribuições à minha pesquisa e aos suplentes Prof.<sup>a</sup> Vânia Costa e Prof. Thiago Beuron.

À Coordenadora da Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor - CQVS Cassiana Marques da Silva e demais servidores da coordenadoria, pelo apoio, cooperação, amizade e liberação para dedicação ao curso.

Aos membros do comitê de especialistas, Prof.<sup>a</sup> Bruna Brandt, Prof.<sup>a</sup> Vivian Flores Costa, Pedagoga Cassiana Marques da Silva, Psicóloga Quênia Rosa Gonçalves e Adm. Michel Barboza Malheiros, pela adequação do instrumento de pesquisa.

À colega de curso, Amanda Oliveira Ramadam, pela colaboração na análise dos dados.

À Prof.<sup>a</sup> Kelmara Mendes Vieira, por diversas contribuições na análise dos dados.

Aos servidores Técnico-Administrativos em Educação das IFES, pela disponibilidade, compreensão, interesse e colaboração para concretização deste trabalho.

Aos meus pais, Francisco e Therezinha (*in memoriam*), que sempre incentivaram os filhos a estudarem.

À minha esposa, Rozângela M. P. Parcianello, pela compreensão, apoio e companheirismo em todos os momentos e ao meu filho, Felipe P. Parcianello, por estar sempre ao meu lado, apoiando-me e me motivando a estudar e a crescer.

Enfim, agradeço a todos aqueles que contribuíram para o êxito deste trabalho.

## RESUMO

### COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: OS EFEITOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

AUTOR: José Adroaldo Parcianello

ORIENTADORA: Taís de Andrade

As ações e os gestos discricionários praticados pelos funcionários nas organizações, que vão além das tarefas ou atribuições determinadas formalmente pelo cargo e função da organização, são considerados o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). Diversos estudos nacionais e internacionais consideram o CCO como uma ferramenta de vantagem competitiva para as organizações, pois, a partir dele, é possível realizar uma gestão estratégica de pessoas. O intuito foi investigar os efeitos dos antecedentes de Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho em relação aos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), sob a perspectiva dos servidores públicos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) ativos das instituições federais de ensino superior (IFES). Em relação ao método, foi uma pesquisa quantitativa, descritiva e exploratória conduzida por meio de uma *survey*. Utilizou-se a Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (ECCO-TC), a Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS-P) e a Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Os principais resultados encontrados expõem a relação de influência dos antecedentes Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional para os servidores Técnico-Administrativos em Educação, sendo que os construtos exerceram influência positiva e significativa sobre o CCO. Entre os antecedentes o que mais exerceu impacto sobre o CCO foi a Inteligência Emocional. Das seis hipóteses definidas a partir dos argumentos teóricos apresentados três foram confirmadas e outras três confirmadas parcialmente. Assim, ao comprovar a influência dos antecedentes sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional, este estudo possibilitou um novo olhar para o CCO, considerado um tema emergente nos estudos sobre Comportamento Organizacional. Os resultados, analisados a partir da modelagem por equações estruturais, demonstraram as interações entre os construtos antecedentes e os CCO no setor público e que podem contribuir para a área de gestão de pessoas e para futuros estudos sobre o tema.

**Palavras-chave:** Comportamento de Cidadania Organizacional, Instituições Federais de Ensino Superior, Servidores Públicos.

## ABSTRACT

### ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS: THE EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND JOB SATISFACTION IN PUBLIC ORGANIZATIONS

AUTHOR: José Adroaldo Parcianello

SUPERVISOR: Taís de Andrade

The actions and discretionary gestures practiced by employees in organizations, which go beyond the tasks or attributions formally determined by the position and function of the organization, are considered Organizational Citizenship Behavior (OCB). Several national and international studies consider the OCB as a tool of competitive advantage for organizations, because, from it, it is possible to carry out a strategic management of people. The aim was to investigate the effects of Emotional Intelligence and Work Satisfaction antecedents in relation to Organizational Citizenship Behaviors (OCB), from the perspective of Technical-Administrative Public Servants in Education (TAS) active in federal institutions of higher education (FIHE). Regarding the method, it was a quantitative, descriptive and exploratory research to be conducted through a survey. The Organizational Citizenship Behavior Scale for Knowledge Workers (OCBS-KW), the Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS-P) and the Job Satisfaction Scale (JSS) were used. The main results found expose the relationship of influence of the antecedents Emotional Intelligence and Satisfaction at Work on the Organizational Citizenship Behaviors for the Technical-Administrative Servers in Education, and the constructs exerted a positive and significant influence on the OCB. Among the antecedents, the one that had the most impact on the OCB was Emotional Intelligence. Of the six hypotheses defined from the theoretical arguments presented, three were confirmed and another three partially confirmed. Thus, by proving the influence of antecedents on Organizational Citizenship Behavior, this study allowed a new look at the OCB, considered an emerging theme in studies on Organizational Behavior. The results, analyzed from the structural equation modeling, demonstrated the interactions between the antecedent constructs and the OCBs in the public sector and that can contribute to the area of people management and to future studies on the subject.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior, Federal Institutions of Higher Education, Public Servants.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	34
Figura 2 – Dimensões dos Comportamento de Cidadania Organizacional .....	34
Figura 3 – Proposta de agrupamento das dimensões de CCO .....	39
Figura 4 – Proposição de um <i>Framework</i> de análise.....	75
Figura 5 – Hipóteses da Pesquisa .....	81
Figura 6 – Desenho da pesquisa .....	83
Figura 7 – Categorias Analíticas e Modelos de Mensuração .....	84
Figura 8 – Diagrama do modelo inicial dos construtos de segunda ordem CCO, ST e IE ....	121
Figura 9 – Diagrama do modelo integrado final dos construtos de segunda ordem CCO, ST e IE.....	126
Figura 10 – Diagrama do modelo final.....	127



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Autores que compõem os conceitos e dimensões dos CCO.....	40
Quadro 2 – Explicitação das formas de CCO.....	44
Quadro 3 – Fatores da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) ....	46
Quadro 4 – Fatores da Escala de Civismo nas Organizações (ECO).....	47
Quadro 5 – Fatores da Escala <i>Organizational Citizenship Behavior – Knowledge Worker</i> ....	48
Quadro 6 – Fatores da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC).....	48
Quadro 7 – Síntese das escalas de CCO.....	49
Quadro 8 – Níveis de Inteligência Emocional.....	52
Quadro 9 – Evolução cronológica do conceito de inteligência emocional.....	56
Quadro 10 – Dimensões de IE.....	57
Quadro 11 – Escala MIE.....	58
Quadro 12 – Escala TMMS.....	59
Quadro 13 – Escala WLEIS inicial.....	60
Quadro 14 – Escala WLEIS.....	61
Quadro 15 – Dimensões de ST.....	68
Quadro 16 – Questionário S20/23 – Itens adaptados.....	70
Quadro 17 – Escala de Satisfação no Trabalho – EST.....	71
Quadro 18 – Escala EST versão reduzida.....	73
Quadro 19 – Síntese das Escalas de ST.....	73
Quadro 20 – Universo da pesquisa.....	85
Quadro 21 – Adequações das questões da ECCO-TC para o contexto público.....	86
Quadro 22 – Adequações das questões do Instrumento sobre Inteligência Emocional.....	89
Quadro 23 – Questões da EST.....	90
Quadro 24 – Síntese dos procedimentos metodológicos.....	93
Quadro 25 – Correlações de erros entre variáveis.....	117
Quadro 26 – Correlações de erros entre variáveis.....	122
Quadro 27 – Construtos e coeficientes padronizados.....	124
Quadro 28 – Resumo do teste de hipóteses.....	131

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise descritiva do perfil da amostra .....	94
Tabela 2 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para CCO .....	96
Tabela 3 – Variância total explicada da ECCO-TC .....	96
Tabela 4 – Confiabilidade fatores da ECCO-TC .....	97
Tabela 5 – Análise Fatorial da ECCO-TC .....	97
Tabela 6 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para IE .....	100
Tabela 7 – Variância total explicada da IE .....	100
Tabela 8 – Confiabilidade fatores da IE .....	101
Tabela 9 – Análise Fatorial da IE .....	101
Tabela 10 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Satisfação no Trabalho .....	102
Tabela 11 – Variância total explicada de Satisfação no Trabalho .....	103
Tabela 12 – Confiabilidade fatores de Satisfação no Trabalho .....	103
Tabela 13 – Análise Fatorial da EST .....	103
Tabela 14 – Validação do modelo de primeira ordem do CCO .....	107
Tabela 15 – Índice de Ajuste do construto CCO – modelo de segunda ordem .....	108
Tabela 16 – Validade Convergente e Discriminante para o construto CCO .....	109
Tabela 17 – Média e desvio padrão dos ECCO-TC .....	110
Tabela 18 – Validação IE .....	112
Tabela 19 – IE segunda ordem .....	113
Tabela 20 – Validade Convergente e Discriminante para o construto IE .....	114
Tabela 21 – Média e desvio padrão IE .....	114
Tabela 22 – Validação ST .....	116
Tabela 23 – ST segunda ordem .....	118
Tabela 24 – Validade Convergente e Discriminante para o construto ST .....	118
Tabela 25 – Média e desvio padrão da EST .....	119
Tabela 26 – Índices de ajuste do modelo integrado final .....	123

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
ATENS-SN	Sindicato Nacional dos Técnicos de Nível Superior das Instituições Federais de Ensino Superior
CCO	Comportamento de Cidadania Organizacional
CCO-I	Comportamento de Cidadania Organizacional orientado aos indivíduos
CCO-O	Comportamento de Cidadania Organizacional orientado à organização
CCO-S	Comportamento de Cidadania Organizacional orientado ao supervisor
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
COVID-19	Coronavírus disease 2019
DP	Desvio padrão
EAT	Espiritualidade no Ambiente de Trabalho
ECIP	Escala de Comportamento Intrapapel
ECO	Escala de Civismo nas Organizações
ECCO	Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacioal
ECCO-TC	Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional Trabalhadores da Educação
EIEWL	Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law EST
EMST	Escala Multidimensional de Satisfação no Trabalho
FASUBRA	Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil
GFI	<i>Goodness of Fit Index</i>
IE	Inteligência Emocional
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MIE	Medida de Inteligência Emocional
MSCEIT V2.0	<i>Mayer Solvey Caruso Emotional Intelligence Scale Test</i>

NFI	<i>Normed Fit Index</i>
NNFI	<i>Non normed Fit Index</i>
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PRPGP	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
R <sup>2</sup>	Coefficiente de determinação
RJU	Regime Jurídico Único
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Aapproximation</i>
RMSR	<i>Root Mean Square Residual</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SRMR	<i>Standardized Root Mean Residual</i>
ST	Satisfação no Trabalho
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
TLI	Índice de Tucker Lewis
TMMS	<i>Trait Emotional Meta-Mood Scale</i>
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
VME	Variância Média Extraída
$\chi^2$	Qui-quadrado
$\chi^2/d.f.$	Qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2	OBJETIVOS.....	22
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>22</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
2.1	COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.....	27
<b>2.1.1</b>	<b>Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Escalas de Comportamento de Cidadania Organizacional .....</b>	<b>43</b>
2.2	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....	50
<b>2.2.1</b>	<b>Escalas de Inteligência Emocional .....</b>	<b>57</b>
2.3	SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	62
<b>2.3.1</b>	<b>Escalas de Satisfação no Trabalho.....</b>	<b>68</b>
2.4	ARTICULAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO E AS HIPÓTESES DA PESQUISA: UM <i>FRAMEWORK</i> DE ANÁLISE .....	74
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>82</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	82
3.2	DELINEAMENTO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO E OS MODELOS DE MENSURAÇÃO .....	83
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	84
3.4	COLETA DOS DADOS.....	85
3.5	ANÁLISE DOS DADOS .....	91
3.6	ASPECTOS ÉTICOS .....	93
3.7	QUADRO SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	93
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>94</b>
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES .....	94
4.3	PERCEPÇÃO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	100
4.5	VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS E ANÁLISE DESCRITIVA .	105

4.5.1	Validação individual e análise descritiva do construto Comportamento de Cidadania Organizacional .....	106
4.5.2	Validação individual e análise descritiva do construto Inteligência Emocional.	111
4.5.3	Validação individual e análise descritiva do construto Satisfação no Trabalho	116
4.6	INFLUÊNCIA DA IE E ST SOBRE O CCO.....	121
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>132</b>
5.1	DISCUSSÃO SOBRE O <i>FRAMEWORK</i> PROPOSTO .....	132
5.2	CONTRIBUIÇÕES FORNECIDAS PELA PESQUISA E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA PROFISSIONAL .....	135
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	136
5.4	SUGESTÕES E DIRECIONAMENTOS PARA NOVOS ESTUDOS .....	137
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>139</b>
	<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....</b>	<b>16565</b>
	<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>16666</b>
	<b>APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>16868</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho se modificou substancialmente, afetando a vida das organizações. Com base em estudos realizados, observa-se que alguns macrofatores contribuíram de forma significativa para essa transformação. O advento da Internet, a globalização da economia e a onda neoliberal são apenas alguns deles, impondo novos desafios ao trabalhador e às organizações. Para o setor público, esse cenário não é diferente e, como destaca Oliveira (2019), a pressão por melhorias na prestação de serviços tem se intensificado.

Para Maciel e Araújo (2008, p. 69), “o contexto instável de transformações aceleradas e de transnacionalização da produção tem ocasionado impacto direto nas relações de trabalho”. Isso ocorre, segundo estes mesmos autores, de formas profundamente desiguais e diferenciadas, nacionais, regionais ou setorialmente, nos países centrais e nos periféricos, afetando formas tradicionais de produção, modificando hábitos de consumo, valores, acarretando, conseqüentemente, grande impacto nas organizações de trabalho. Nesse sentido, as mudanças no mundo do trabalho têm ocasionado profundas conseqüências nas relações de trabalho (MACIEL; ARAÚJO, 2008).

Dessa forma, de acordo com Paiola e Struckel (2012), com a emergência das transformações dos ambientes de trabalho que vêm ocorrendo nos últimos anos, as organizações têm passado por permanentes ajustes para atender aos novos desafios que lhes são impostos. Esses desafios estão ligados, principalmente, a fim de entender o comportamento do indivíduo, sua satisfação e o seu comprometimento com a organização.

O mundo do trabalho, na atualidade, passa por acentuadas transformações de diversas naturezas. Visando adaptar-se a essas transformações e atender às demandas presentes, as organizações (*e.g.* públicas e privadas) buscam desenvolver ações que favoreçam uma atuação positiva dentro desse contexto cada vez mais dinâmico e imprevisível. Assim, é necessário que as organizações adotem posturas proativas, visto que o mundo atual caracteriza-se por um ambiente mutável e dinâmico, exigindo das organizações uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. Em virtude disso, é possível inferir que, tanto as organizações quanto as pessoas que nelas trabalham estão em constante mudança. As pessoas também estão sujeitas a mudanças e se desenvolvem, aprendem coisas novas, modificam comportamentos e atitudes, desenvolvem habilidades e novas motivações e interesses (GOULART JÚNIOR *et al.*, 2014).

Considerando a gestão no setor público, Ladeira, Sonza e Berte (2012) refletem que é buscado trazer características e práticas das organizações privadas para a sua realidade. Para os referidos autores, as organizações públicas analisam e tentam compreender o comportamento dos trabalhadores, bem como isso influencia o desempenho do trabalho para a entrega de serviços com maior qualidade.

Silva (2020) menciona que a pandemia de coronavírus tem trazido enormes desafios para a economia mundial. O mundo do trabalho vem sendo duramente afetado, seja com a perda de emprego e renda, com a introdução massiva do trabalho remoto ou ainda com a exposição a situações de risco de contágio. Assim, trabalhadores de todo o planeta sofrem os efeitos da COVID-19, das políticas restritivas e da retração econômica.

Nesse sentido, os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) têm sido considerados vitais para o funcionamento das organizações, uma vez que esses comportamentos denotam a cooperação espontânea dos indivíduos e seu envolvimento com atividades, além daquelas prescritas para a execução de seu papel formal. Os Comportamentos de Cidadania Organizacional têm sido cada vez mais valorizados, pois o atual cenário do mundo do trabalho requer indivíduos com iniciativa e pró-atividade que não estejam restritos apenas às tarefas descritas pelo sistema formal (ANDRADE, 2017; ABDULLAHI; ANARFO; ANYIGBA, 2020).

Organ (1988), um dos principais autores acerca do construto, define os CCO como um conjunto de comportamentos individuais, positivos e discricionários, não explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensa. Esse tipo de comportamento contribui para o funcionamento eficaz da organização (ORGAN, 2018; CINGÖZ; AKDOĞAN, 2019). Esses comportamentos também podem ser considerados como um conjunto de condutas interpessoais e voluntárias que sustentam o ambiente social e psicológico, no qual ocorre o desempenho da tarefa (ORGAN, 1997; ANDRADE, 2017).

Os estudos que embasaram a noção de cidadania organizacional iniciaram-se na década de 1930, destacando-se as contribuições de Barnard (1938) a respeito da importância dos esforços cooperativos para o funcionamento organizacional. Esse autor difundiu a ideia de que as organizações existem graças à colaboração entre os membros que as compõem e ressalta a importância de as pessoas sentirem vontade de contribuir para esse sistema (SIQUEIRA, 1995).

Organ (1990) e Moorman (1991) destacam que a literatura sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) revela um consenso entre estudiosos, quando concebem gestos de cidadania como atos pró-sociais dos empregados dirigidos às organizações empregadoras. Nesse sentido, Smith, Organ e Near (1983), Organ e Konovsky, (1989),



procuraram identificar os antecedentes dos CCO entre os fatores psicológicos que representassem afetividade (estado de ânimo e satisfação no trabalho), ou entre os elementos da cognição, dando-se maior ênfase, nesses casos, às variáveis relacionadas à percepção de justiça no contexto organizacional.

Bateman e Organ (1983, p. 588) denominaram de Comportamento de Cidadania Organizacional

(...) aqueles comportamentos e aqueles gestos úteis à organização que não podem nem ser impostos como obrigações concernentes às funções, nem induzidos pela garantia de uma recompensa contratual. O comportamento que dá expressão à cidadania organizacional consiste na contribuição informal que os participantes podem decidir em dar ou rejeitar, sem considerar as sanções ou objetivos formais.

Portanto, o CCO pode ser útil no setor público, pois contribui para a melhoria do serviço público, superando os males da burocracia e incentivando a atuação de diversas unidades e órgãos de trabalho. Espera-se, portanto, que o CCO contribua para o melhor desempenho de sistemas orientados a serviços. O CCO beneficia o serviço público ao reforçar os valores burocráticos da síndrome do bom soldado, a disposição de servir a outros cidadãos e fortalecer o etos geral do serviço público (VIGODA-GADOT; BEERI, 2011). Embora alguns estudos reconheçam a importância dos CCO no setor público, as pesquisas do construto ainda estão muito atrás com relação ao setor privado (INGRAMS, 2020).

No campo da administração pública, as organizações vêm passando por diversas mudanças em busca da melhoria dos serviços prestados à sociedade. Exige-se, cada vez mais, um governo menos burocrático, mais qualificado e eficiente na prestação de serviços, e que seja, sobretudo, voltado a uma governança baseada em resultados (OLIVEIRA; PANTOJA, 2020). Segundo Amaral *et al.* (2018, p. 147), “no contexto da Nova Gestão Pública, encontram-se os servidores públicos como agentes centrais na consecução dos objetivos da organização pública e na oferta de bens e serviços à sociedade. Portanto, as entidades públicas se defrontam com o desafio de potencializar e gerenciar seus colaboradores de forma estratégica”.

Dessa forma, os CCO podem ser resumidos como ações, atitudes ou atos voluntários dos servidores, os quais não são diretamente ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal das organizações públicas, mas promovem a eficácia organizacional. Nesse entendimento, infere-se que os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), alinhados ao interesse público e aos objetivos das organizações, irão compreender seu trabalho de forma mais ampla, desempenhando atitudes e esforços que vão além de suas atribuições formais do cargo efetivo. O CCO surge, então, como um potencial indicador de

desempenho no setor público (CUN, 2012), despertando para investigações acerca de seus propulsores nas organizações (OLIVEIRA, 2019).

No entanto, ao se pensar nos CCO no âmbito de organizações públicas, deve-se considerar os antecedentes desses comportamentos, pois o atual cenário do mundo do trabalho requer indivíduos dispostos a desenvolver comportamentos pró-sociais positivos. Dessa forma, a inteligência emocional e a satisfação no trabalho podem contribuir com o desenvolvimento de comportamento inovador e espontâneo por parte dos trabalhadores.

De acordo com Goleman (2012, p. 58), a Inteligência Emocional (IE) é a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”. O autor menciona que o controle das emoções é essencial para o desenvolvimento da inteligência de um indivíduo.

Os estudos desenvolvidos por Abraham (1999) e Lee (2020) revelaram que funcionários com alta inteligência emocional entenderiam melhor os sentimentos dos colegas e seriam mais propensos a exibir comportamentos altruístas. A inteligência emocional, para Lee (2018), desempenha um papel significativo para os funcionários que atuam em organizações públicas, na medida em que envolve características de trabalho emocionalmente intensas.

Consoante à variável Inteligência Emocional (IE), Turnipseed (2017) aponta que os CCO e a IE podem contribuir para comportamentos desejáveis em uma variedade de organizações. Segundo esse autor, indivíduos com alta IE estão predispostos a interagir e trabalhar bem com os outros, portanto se espera que a IE esteja positivamente relacionada ao CCO. Indivíduos com alta IE podem se envolver relativamente mais em CCO porque são astutos nos aspectos sociais e psicológicos de suas organizações. Sua astúcia resulta da capacidade de perceber e compreender as emoções corretamente e de usar a compreensão e o manejo dessas emoções para atingir objetivos específicos. A conexão entre IE e CCO pode ser fortalecida se os indivíduos acreditarem que suas ações irão trazer resultados desejáveis.

Segundo Lee (2018), os resultados do seu trabalho com uma amostra de 167 funcionários públicos no Estados Unidos revelam que o treinamento em habilidades de inteligência emocional pode aumentar a satisfação no trabalho e diminuir o esgotamento. Nesse sentido, as atitudes e emoções positivas dos funcionários do serviço público podem promover um ambiente de trabalho agradável e, assim, aumentar a satisfação no trabalho. Outrossim, nos últimos anos, o foco tradicional da gestão pública mudou de um sistema racional de tomada de decisão para modelos que valorizam as emoções dos trabalhadores (LEE, 2020). Corroborando com Lee (2018), as experiências emocionais dos indivíduos, quando levadas em consideração nos processos de trabalho, influenciam na qualidade de serviço prestado, na

satisfação, bem como no desempenho (LEE, 2020).

A partir dessa perspectiva, acrescentam-se as contribuições de Bateman e Organ (1983) ao demonstrarem uma relação empírica entre satisfação no trabalho (ST) e uma medida de CCO. Desde a sua ligação original com uma atitude de trabalho desejável (ou seja, a ST), quase sempre foi retratada de forma positiva em relação aos CCO em pesquisas posteriores.

Para Bateman e Organ (1983), a satisfação no trabalho pode refletir um estado afetivo positivo, sendo provável que pessoas mais satisfeitas exibam mais comportamentos pró-sociais e de cidadania. Os mesmos autores inferem que se comportamentos de cidadania forem mostrados como efeitos causais da satisfação, pareceria que a satisfação no trabalho é, de fato, mais importante para as organizações do que apenas em suas relações frequentemente mencionadas com absenteísmo e rotatividade. Os comportamentos de cidadania podem contribuir para uma compreensão mais ampla do comportamento do funcionário.

Para Chen e Chiu (2008), a relação entre os CCO e a ST é sustentada pela teoria da troca social (BLAU, 1964) que assume a seguinte instância: um funcionário satisfeito terá humor e atitude positivos e estará mais disposto a auxiliar seus colegas na exibição dos CCO. O estudo de Talachi *et al.* (2014) indicou que a satisfação no trabalho resultou em comportamento positivo significativo de cidadania organizacional, na indústria da Província de Golestan do Irã, organização de mineração e comércio com 120 participantes pesquisados. Destaca-se, ainda, que a satisfação no trabalho é importante, porque pode levar a comportamentos que afetam tanto o funcionamento quanto o desempenho organizacional (ALEGRE; CHIVA, 2008).

Portanto, estudar os antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional dos servidores TAEs que atuam em instituições de ensino superior tem papel fundamental, tendo em vista que suas iniciativas, pró-atividade e cooperação são relevantes para o alcance dos objetivos dessas organizações. Em convergência com esse cenário, torna-se relevante prosseguir estudos nessa área do conhecimento mediante uma abordagem conjunta.

Os servidores TAEs estão enquadrados no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, composto pelos cargos efetivos de técnico-administrativos e de técnico-marítimos, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, distribuídos em cinco níveis de classificação, cujas atribuições são do nível auxiliar, intermediário e superior, de acordo com o cargo ocupado pelo servidor. Esses servidores públicos desenvolvem atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino, à pesquisa e à extensão nas IFES, com vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições.

Assim, a motivação para a escolha do tema do projeto, no âmbito das sessenta e nove

IFES, visa avançar nos conhecimentos teóricos a respeito da influência da Inteligência Emocional e da Satisfação no Trabalho nos CCO. Para alcançar esse objetivo, uma pesquisa *survey*, de natureza quantitativa, foi realizada com os servidores TAEs das IFES. A partir dos resultados dos diagnósticos, em análise comparativa, almeja-se demonstrar as interações entre os antecedentes estudados e os CCO no contexto das IFES.

Assim, é nesse contexto que o presente projeto de qualificação em doutoramento está inserido, buscando identificar quais são as influências dos antecedentes – Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho – nos Comportamentos de Cidadania Organizacional sob a perspectiva dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das instituições públicas federais brasileiras de ensino superior, que poderão levar esses mesmos servidores a desenvolverem comportamentos de cidadania organizacional nas instituições em que desempenham suas tarefas ou atribuições. Além disso, torna-se relevante analisar a importância em ampliar o debate conceitual acerca dos contratos (CCO, IE e ST) (MALHEIROS, 2021).

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A educação é a base do desenvolvimento nacional. Instituições de Ensino Superior (IES) são responsáveis por produzir mão de obra qualificada necessária para alcançar o desenvolvimento econômico, social e tecnológico sustentável (ADEWALE; GHAVIFEKR, 2019).

As Instituições de Ensino Superior (IES) são locais que contribuem para o avanço intelectual da nação, recursos humanos de qualidade e uma série de melhorias socioeconômicas para a sociedade e as organizações. Apesar de facilitadores e equipes serem o esqueleto das IES, há uma escassez de pesquisas, tanto conceituais quanto empíricas, com foco em seus comportamentos de cidadania organizacional (DONG; PHUONG, 2018).

As organizações públicas enfrentam, cada vez mais, um exame minucioso e expectativas de desempenho dos cidadãos enquanto, simultaneamente, procuram manter os níveis de serviço em meio a orçamentos em declínio (LEVINE, 1979; VIGODA-GADOT; GOLEMBIEWSKI, 2005; PANDEY, 2010; HASSAN, 2015). Sob essa perspectiva, ampliar a compreensão sobre os CCO pode possibilitar respostas organizacionais a esses desafios ao considerar que os CCO incentivam os funcionários a irem além do que foi estabelecido formalmente nos requisitos da função. Os CCO são regularmente estudados como um correlato de desempenho no setor público, juntamente com outros tipos de desempenho, orientados para resultados ou tarefas (KIM, 2004a; VAN LOON, 2017). Novas ferramentas gerenciais do setor

privado, como práticas de recursos humanos de alto desempenho que são projetadas para criar motivação e comprometimento, foram utilizadas para estudar como os gestores públicos podem elevar o nível dos CCO em sua organização (MOSTAFA; GOULD-WILLIAMS; BOTTOMLEY, 2015).

Nesse sentido, embora muitos estudos sobre CCO tenham sido realizados no passado, o setor público permanece relativamente pouco estudado. A necessidade de estudar esses conceitos no setor público está muito presente, porque a dinâmica de emprego das organizações públicas e atitudes e comportamentos dos funcionários são muito diferentes do setor corporativo. Conforme Shim e Faerman (2015, p. 26), “bases motivacionais para funcionários do governo envolvidos em ações de comportamentos pró-sociais podem ser diferentes daquelas do empregado do setor privado”. Além disso, na maioria das organizações públicas, a orientação é servir a sociedade, considerando que o setor privado se preocupa, principalmente, com resultados financeiros. Essas diferenças significativas exigem a necessidade de mais estudos a serem realizados no setor público, a fim de estabelecer uma estrutura para gestores de organizações públicas aprimorarem esses comportamentos pró-organização (HASSAN; AZIM; ABBAS, 2016).

De acordo com Ingrams (2020), existem razões para crer que os CCO merecem destaque especial nas organizações públicas, devido a sua relevância generalizada no que se refere à cidadania. As reflexões em torno dos CCO para o setor público se fazem de suma importância, principalmente pela razão deste ser um meio para alcançar uma maior capacidade de resposta organizacional, tanto para os cidadãos quanto para os trabalhadores (INGRAMS, 2020).

Manifestado voluntariamente pelo indivíduo, os CCO podem proporcionar muitos benefícios aos seus colegas de trabalho e à organização em que atua (WILLIAMS; ANDERSON, 1991; LEE; ALLEN, 2002). No entanto, ainda são incipientes os estudos sobre CCO no setor público, fato esse considerado paradoxal por Vigoda-Gadot e Beerli (2011), uma vez que a expressão cidadania é uma terminologia básica na ciência política, podendo complementar a *New Public Management* (NPM) por incluir o papel das pessoas na construção de uma governança efetiva. A temática, então, relaciona-se com os objetivos e a visão da administração pública moderna, despertando para uma investigação sobre sua incidência nas organizações públicas (OLIVEIRA; ESTIVALETE; PISSUTI, 2019).

Segundo Geus *et al.* (2020), o crescimento nos estudos de CCO com foco no setor público foi, inicialmente, lento, mas depois de 20 anos a atenção para o CCO nesse setor aumentou substancialmente. Para os mesmos autores, os estudos dos CCO foram construídos em torno de conceitos básicos da literatura de administração geral, mas estão começando a se

ramificar com várias conceituações novas e específicas para o setor público. Essas áreas de crescimento mostram que as conceituações do setor público e a gama de antecedentes e resultados estão diversificando o campo e abrindo novos caminhos de investigação em áreas como prioridades, motivação e valores da organização pública.

Jung e Yoon (2012) supõem que a inteligência emocional pode reduzir os efeitos adversos dos comportamentos contraproducentes entre os funcionários. Esses mesmos autores acrescentam as contribuições de Brief e Motowidlo (1986), ao sugerir que a IE auxiliaria na resolução de problemas pessoais com colegas e desempenharia papéis importantes no aumento de comportamentos de cidadania organizacional, que são comportamentos pró-sociais positivos.

Com relação às influências dos antecedentes da Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional, acrescentam-se as contribuições de Huang *et al.* (2010), ao mencionarem que funcionários que estão cientes de suas próprias emoções podem tomar ações apropriadas para lidar com problemas emocionais e encontrar soluções para evitar que tais problemas influenciem seu desempenho e possam afetar seus sentimentos positivos em relação ao seu trabalho.

Considerando o contexto apresentado, Zamfir e Aldea (2020) mencionam as transformações que a pandemia da COVID-19 trouxe para o mundo de trabalho, quando diversos indivíduos perderam seus empregos tiveram o trabalho levado para dentro de casa (*home office*). Com isso, as relações interpessoais e sociais passaram a dar-se de modo cibernético e o contato passou a ser em forma de gestos, sorrisos e saudações a distância.

Frente a essas reflexões, vale ressaltar que muito é falado sobre desempenho e como mantê-lo, sobre as altas e exaustivas cargas de trabalho (MALHEIROS, 2021). O referido autor argumenta que, embora haja essa preocupação, pouco é feito para compreender as necessidades dos trabalhadores e os motivos que levam a trabalharem mais satisfeitos. Conforme explicam Oliveira e Estivaleta (2019), por se tratar de características comportamentais, essas singularidades também se fazem presentes no ambiente de trabalho público e se tangem como desafiadores por se tratar do comportamento humano dos indivíduos. Ainda, o grau de envolvimento dos trabalhadores nas rotinas de trabalho depende do seu grau de satisfação. Para Levitats, Vigoda-Gadot e Vashdi (2019), essa possibilidade é viabilizada quando consideradas as emoções dos indivíduos.

Assim, o presente projeto propõe-se a ampliar a discussão sobre o tema Comportamentos de Cidadania Organizacional, bem como investigar como ocorrem as interações entre os antecedentes de Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho, sob a

perspectiva dos servidores públicos TAEs ativos das IFES.

Esses aspectos relacionados e a necessidade de se conhecer melhor a atuação dos servidores TAEs das IFES, evidenciam o problema de pesquisa, que consiste em responder ao seguinte questionamento:

*Quais as influências dos antecedentes Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho nos Comportamentos de Cidadania Organizacional sob a perspectiva dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das instituições públicas federais brasileiras de ensino superior?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a influência da Inteligência Emocional e da Satisfação no Trabalho sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional na perspectiva dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das instituições públicas federais brasileiras de ensino superior.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o perfil dos servidores participantes da pesquisa;
- b) Analisar os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos servidores TAEs das instituições federais de ensino, bem como sua perspectiva quanto à Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho;
- c) Investigar a influência da Inteligência Emocional sobre a Satisfação no Trabalho;
- d) Analisar a influência dos antecedentes – Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho – em relação aos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Os efeitos dos elementos da vida organizacional sobre o comportamento e as atitudes dos funcionários foram enfatizados por pesquisadores de comportamento organizacional por muito tempo. Nos últimos anos, os Comportamentos da Cidadania Organizacional foram

considerados um dos conceitos que afetam as organizações em relação aos resultados do comportamento e atitudes dos trabalhadores. O sucesso das organizações na consecução de suas metas e objetivos não só depende apenas da capacidade de trabalho de seus funcionários em suas tarefas e responsabilidades especificadas em suas descrições formais de trabalho, mas também sobre suas atitudes e comportamentos que contribuem para a imagem da organização, posição social, eficiência e eficácia, que não são estipulados, nem nas descrições de cargos, nem em contratos (GÜRBÜZ, 2008).

Para Han, Zhou e Wang (2022), no ambiente vivo da globalização econômica e da concorrência de mercado cada vez mais intensificada, as organizações precisam ser mais flexíveis e inovadoras se quiserem continuar crescendo, o que exige que seus funcionários assumam mais responsabilidades além de suas funções, tomem mais iniciativa, executem comportamentos adaptativos e inovadores e contribuam com sabedoria e força para a organização. O comportamento de cidadania organizacional (CCO) tem atraído cada vez mais atenção de gerentes e pesquisadores porque pode melhorar a eficiência organizacional, ajudar a organização a se adaptar a ambientes de mercado competitivos em mudança e fortalecer a autogestão e outros métodos de gestão emergentes.

De acordo com Dong e Phuong (2018) e Geus *et al.* (2020), as pesquisas sobre os CCO no setor público ainda são incipientes e necessitam de atenção, visto que, por se tratar de um setor com diferenças notáveis do setor privado, os CCO podem se manifestar de diferentes formas. Nesse sentido, com a compreensão e identificação dos CCO no referido setor, é esperado que os trabalhadores tenham mais voz nas organizações e setor que desempenham suas tarefas, bem como possam contribuir com novas ideias (GEUS *et al.*, 2020).

No que tange à IE, Turnipseed e Vandewaa (2012) mencionam que os trabalhadores com nível elevado de IE tendem a ajudar mais seus colegas de trabalho e a responder adequadamente às diferentes situações organizacionais. Esses mesmos autores argumentam que, aqueles que têm alta capacidade de perceber e compreender as emoções, podem ter menor probabilidade de violar as normas organizacionais.

Na visão de Chauhan e Maheshwari (2020), a IE tem um efeito positivo nos CCO. Complementando esse entendimento, Turnipseed e Vandewaa (2012) compartilham do entendimento de que os trabalhadores com alta IE, tendem a ser mais sensíveis e são capazes de compreender as muitas relações sociais complexas nas organizações, portanto, mais propensos a se envolver nos CCO. Destacam-se, ainda, as contribuições de Erez e Isen (2002) ao mencionarem que funcionários com alta IE têm a capacidade de identificar oportunidades de desempenho de tarefas discricionárias e extras no local de trabalho. Para esses autores, os



CCO estão ligados às interações interpessoais e motivado pelas mesmas forças da gestão emocional. De acordo com Day e Carroll (2004), os trabalhadores com a capacidade de gerenciar suas emoções têm melhores habilidades de enfrentamento e relacionamentos sociais mais positivos: esses trabalhadores têm maior propensão para se envolver em atividades pró-sociais no trabalho, que é uma dimensão dos CCO.

Em relação ao construto ST, Leal *et al.* (2015) coadunam do entendimento de que esse tema tem sido objeto de interesse no meio acadêmico, visando aprofundar o estudo sobre o comportamento humano nas organizações. Dessa forma, a ST é um tema de grande importância no contexto organizacional, uma vez que pode influenciar no desempenho. A compreensão da satisfação dos trabalhadores pode fornecer dados para subsidiar ações de gestores, seja de organizações privadas ou públicas, em relação à política de recursos humanos. Atualmente, a sociedade tem exigido do servidor público resultados mais eficazes e atendimento de melhor qualidade. Para que isso ocorra, é importante que o servidor público tenha satisfação no trabalho, de modo a contribuir para o alcance dos objetivos da organização e atender melhor aos cidadãos (HEDLER; CASTRO, 2015).

Nessa perspectiva, Hedler e Castro (2015) afirmam que o tema satisfação no trabalho é importante para as organizações, pois pode influenciar no desempenho organizacional. O entendimento desse construto pode fornecer elementos para as ações dos gestores, tanto públicos como privados, nas políticas de gestão de pessoas. Com a inserção de vários conceitos da iniciativa privada na gestão pública, a sociedade sinaliza um melhor desempenho dos servidores públicos. Assim, para o alcance dos objetivos das organizações públicas, os autores inferem que servidores públicos com satisfação no trabalho podem atender melhor as demandas dos cidadãos.

Já Brauer *et al.* (2018) destacam que, embora a satisfação das pessoas no trabalho seja considerada um assunto relevante, poucas pesquisas nacionais verificam as razões que influenciam essa satisfação e, nessa perspectiva, o estudo sobre esse tema torna-se expressivo. Para esses autores, durante a busca em revistas científicas e bancos de dados como Spell e Anpad por outros estudos nacionais que tivessem como tema a satisfação no trabalho, para obtenção de conhecimento e embasamento da pesquisa, verificou-se a escassez de estudos voltados a esse objetivo, principalmente no campo da Administração Pública.

A conjuntura atual vivida pelas IFES tem levado os gestores a enfrentarem desafios no dia a dia de toda ordem para a manutenção das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Em consequência, ocorrem cortes orçamentários, corrida pela aposentadoria dos servidores, programa de demissão voluntária, entre outros, que afetam a gestão administrativa, acadêmica

e, principalmente, a gestão de pessoas. Por conseguinte, os servidores encontram-se pressionados diante das reformas propostas (mudanças na carreira, reformas previdenciária e administrativa, congelamento de remuneração, supressão de direitos e a retirada da estabilidade), o que leva a um estado constante de apreensão e ansiedade no ambiente de trabalho. Certamente, para o gestor, esse ambiente é desafiador, pois aumentam as pressões para se estabelecerem prioridades na gestão das instituições visando à eficácia organizacional.

Cantal, Borges-Andrade e Porto (2015) ao revisarem a produção de artigos empíricos nacionais em cidadania organizacional de 1996 a 2013, enfatizaram uma agenda de pesquisa sobre comportamentos de cidadania organizacional. Esses autores sinalizam para a realização de estudos que considerem a natureza multidimensional do construto e que avaliem seu impacto em resultados organizacionais, bem como a publicação de um maior volume de pesquisas, produzidas por diferentes instituições e publicadas por diferentes periódicos.

Frente ao exposto e considerando a interação entre os três construtos (CCO, IE e ST), vale ressaltar que a proposta deste estudo se difere das existentes, principalmente no que tange a uma pesquisa envolvendo os referidos construtos de forma conjunta. A implicação teórica consiste na possibilidade de análise conjunta, sinalizando um caráter inovador e inédito, não só para a teoria, assim como para o campo da Administração e, mais especificamente, para a área de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

O caráter inédito e inovador pode ser justificado, especialmente, pela inexistência de estudos no contexto internacional e nacional que abordem a IE e ST como antecedentes dos CCO. Essa questão é reforçada, se considerarmos o setor público, no qual há evidências de estudos entre CCO e IE ou IE e ST, mas não dos três construtos juntos, com a proposta de um *framework* de análise e validação de um instrumento de IE para o setor público. Nesse contexto, busca-se analisar a interação entre os construtos, considerando a perspectiva dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das IFES, que desempenham tarefas que visam contribuir para o alcance dos objetivos das instituições.

De modo a justificar o ineditismo da pesquisa, a inexistência de estudos pode ser confirmada através de uma pesquisa na base de dados *Web Of Science*. A busca foi realizada com a pesquisa dos três construtos em forma conjunta, ressaltando que os termos utilizados consideraram os sinônimos e abreviações dos construtos, no mês de maio de 2021. Os resultados revelaram a inexistência de estudos que consideram os três construtos em forma conjunta e no setor público ou privado. Dessa forma, o caráter inédito da pesquisa é ainda reforçado por considerar as perspectivas dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação das instituições públicas federais brasileiras do ensino superior.

Em termos práticos, esta pesquisa pretende trazer importantes reflexões sobre o papel dos CCO, IE e ST para a vida organizacional e para a vida dos trabalhadores. Em tempos de pandemia, as relações de trabalho se modificaram de formas muito abruptas e o mundo de trabalho foi impactado de diversas formas. Ao pensar na interação entre esses construtos, este estudo pode fornecer bases para as organizações públicas começarem a dedicar um olhar voltado para a saúde, emoções, cooperação e satisfação dos trabalhadores. Da mesma forma, as contribuições também se estendem aos trabalhadores, no sentido de compreender suas emoções, o que contribui ou não para a sua satisfação, como também compreender como ser bons cidadãos no ambiente laboral.

Ademais, este trabalho, além da introdução, está estruturado da seguinte forma: no segundo capítulo, é abordado o referencial teórico, o qual contempla os temas Comportamento de Cidadania Organizacional, Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho, bem como a proposição de *framework* de análise desses construtos. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para realização do presente estudo. Na quarta seção, são expostas as análises e discussões dos resultados e, por fim, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais, sinalizando sugestões para estudos futuros, limitações, contribuições, entre outros aspectos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica utilizada para a realização do presente trabalho, considerando o problema de pesquisa proposto. Inicialmente, discutem-se os principais conceitos e origens do Comportamento de Cidadania Organizacional. Na sequência, abordam-se as temáticas Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho.

### 2.1 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Para Hajj *et al.* (2021), os recursos humanos são um dos suportes importantes para a execução das atividades dentro da organização, ao participarem do plano estratégico da organização, de modo que os recursos humanos sejam os ativos mais importantes na vida humana hoje.

O principal agente da construção e manifestação do comportamento de cidadania organizacional é o homem, cujos valores estão relacionados com suas motivações para atuar no ambiente de trabalho, de forma consciente do seu papel como participante dos processos de mudança e inovação organizacional. De acordo com Cruz (2004), Barnard (1938) inovou e formulou uma teoria que definiu as organizações como sistemas de cooperação operados pelos recursos humanos, agregando-se em função de três fatores: buscar um propósito comum, boa vontade em relação aos processos organizacionais e capacidade de comunicar-se. Já Siqueira (2003) indica que, naquele momento, nasciam as bases da teoria dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO).

Cabe acrescentar, dessa forma, que os estudos pioneiros sobre os CCO reúnem a base estudada por Barnard (1938) no que tange ao conceito de “vontade de cooperar” e de Katz e Kahn (1978) ao considerar os “comportamentos inovadores e espontâneos”. Para Katz e Kahn (1978), esses comportamentos se associam a atividades de cooperação, sugestões criativas e autodesenvolvimento entre os membros da organização, atividades de proteção ao sistema e a criação de um clima externo favorável do ambiente organizacional. Nessa linha de pensar os CCO, Podsakoff *et al.* (2000) e Chhetri (2014) embasam que essas variáveis extra papéis dos funcionários foram denominadas de CCO.

Segundo Daly *et al.* (2014) os CCO têm sido amplamente estudados desde que foram conceituados, formalmente descritos, rotulados e popularizados por Dennis Organ e seus colegas há três décadas (BATEMAN; ORGAN, 1983; SMITH; ORGAN; NEAR, 1983; ORGAN; RYAN, 1995; LePINE; EREZ; JOHNSON, 2002; ORGAN; PODSAKOFF,

MACKENZIE, 2006; PODSAKOFF *et al.*, 2009). Para Organ (1988), apesar de algumas incongruências de definição entre os pesquisadores, os CCO são, geralmente, descritos como comportamentos discricionários de um funcionário que envolve "ir além" das tarefas específicas e formais de suas funções e que essas não sejam recompensadas, visto que os CCO são comportamentos voluntários tidos por parte dos funcionários (ORGAN, 1988; KONOVSKY; PUGH, 1994).

Organ (1988) ainda destaca que tais comportamentos podem não trazer benefícios diretos ou óbvios para o indivíduo, mas a eficácia organizacional é claramente aprimorada pelo acúmulo desses comportamentos ao longo do tempo (ORGAN; KONOVSKY, 1989). A competição global de hoje torna esse comportamento mais importante do que nunca em um ambiente de negócios, dado o impacto positivo do CCO nos resultados organizacionais (*e.g.* produtividade e eficácia (ORGAN; KONOVSKY, 1989; PODSAKOFF; AHEARNE; MACKENZIE, 1997).

Quanto ao aspecto comportamental, as organizações vivem um dilema, pois é essencial que os funcionários exerçam o que lhes foi atribuído por contrato e, ao mesmo tempo, necessitam que os contratados adotem comportamentos que ultrapassem os requisitos do seu papel. Para as organizações, a importância desse tipo de comportamento é originada na necessidade que possuem em se flexibilizar, para enfrentar situações não mapeadas no cotidiano organizacional (SMITH; ORGAN; NEAR, 1983).

Bourdage *et al.* (2012), por sua vez, mencionam que a pesquisa sobre os CCO cresceu no último quarto de século (*e.g.* LEPINE, EREZ, JOHNSON, 2002; ORGAN, 1997; SMITH, ORGAN, NEAR, 1983). Os CCO, também conhecidos como desempenhos contextuais, descrevem os comportamentos discricionários dentro de uma organização que apoiam o contexto organizacional, social e psicológico mais amplo da organização, na qual o núcleo técnico funciona (BORMAN; MOTOWIDLO, 1993; ORGAN, 1997). A pesquisa, nessa área, assumiu, predominantemente, que tais comportamentos são conduzidos por disposições "positivas" (incluindo características como a concordância) e motivos de atitude enraizados no intercâmbio social, de modo que indivíduos comprometidos e satisfeitos tentam "retribuir" à organização (ORGAN; RYAN, 1995; BOURDAGE *et al.*, 2012).

Muitos pesquisadores anteriores, em grande parte, explicam os CCO dos funcionários como aspecto de um relacionamento de troca social (ORGAN, 1988), ou seja, de acordo com Van Dyne, Graham e Dienesch (1994), se os funcionários têm uma relação de troca social de alta qualidade com sua organização, caracterizada por confiança e reciprocidade mútuas, é mais provável que demonstrem, voluntariamente, comportamentos além de seus papéis formais

(CHOI *et al.*, 2014). Da mesma forma, Maia, Ximenes e Oliveira (2007) já haviam sinalizado essas características de trocas sociais como uma contribuição para a eficácia organizacional. De acordo com Fassina, Jones e Uggerslev (2008), por mais de 20 anos, os pesquisadores estudaram por que os funcionários se envolvem em comportamentos cooperativos que não são formalmente exigidos pela organização (PUFFER, 1987; ORGAN, 1988; BORMAN; MOTOWIDLO, 1997; PODSAKOFF; MACKENZIE, 1997; KOYS, 2001). Esses comportamentos de cidadania organizacional são fundamentais para a sobrevivência das organizações, devido ao aumento da competição global, ênfase no atendimento ao cliente e dependência de estruturas baseadas em equipes (LEPINE *et al.*, 2000; LEPINE; EREZ; JOHNSON, 2002).

Nesse sentido, para Siqueira, (1995), os CCO podem ser conceituados como comportamentos ou gestos benéficos organizacionalmente que não podem ser forçados como obrigações do poder formal, nem ser induzidos por garantias de recompensas contratuais. Para a autora, os CCO consistem em contribuições informais que os funcionários podem dispor para ofertar ou sonegar, independentemente da possibilidade de incentivos formais.

Para Mahipalan, Shenna e Muhammed (2019), os CCO têm sido considerados como um campo de interesse para estudiosos das organizações e têm sido extensivamente estudados na literatura. Esses comportamentos, para os autores supracitados, são considerados esforços voluntários por parte dos funcionários que não são expostos na descrição do trabalho, nem reconhecidos por um sistema formal de recompensa. No entanto, tais comportamentos provam ser imensamente benéficos para a eficácia da organização.

Além disso, os CCO dos funcionários desempenham um papel importante na análise e compreensão de atitudes e comportamentos individuais nas organizações. Os funcionários não são obrigados a exibir tais comportamentos (ORGAN, 1988). Para Barzoki e Rezaei (2017), os funcionários não são punidos quando não exibem esses comportamentos. No entanto, as organizações podem premiar tais comportamentos, porque os CCO fazem contribuições significativas, como esforços extras dos funcionários para a realização bem-sucedida de tarefas, ajuda e colabora com outras pessoas, regras e procedimentos organizacionais razoáveis a serem observados, manutenção, suporte e confirmação de objetivos organizacionais (BORMAN, 2004).

Siqueira (2003), mais tarde, buscou consolidar e ampliar o entendimento dos CCO em contexto brasileiro, referindo-se ao construto como ações, gestos voluntários, colaborativos, altruísticos e informais trazidos pelos trabalhadores dentro de uma troca social com o empregador, que beneficiam a organização. Esses atos não constam nas descrições legais do

cargo ou função, isto é, atos extrafunção contratual que ajudam na efetividade organizacional, sendo ou não recompensados pela organização. A autora enfatiza, ainda, que eles só seriam espontaneamente emitidos, se o trabalhador vivenciasse sentimentos positivos sobre o trabalho que executa e mantivesse vínculos afetivos positivos com a organização. Ao apresentar essas atitudes, o empregado estaria se comportando como um cidadão organizacional.

No mesmo ano, Porto e Tamayo (2003, p. 393) preconizam a ideia de que os CCO são comportamentos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional, permitindo formas particulares de manifestação e que não preveem retribuição formal pelo sistema organizacional".

Embora nas últimas décadas muitas tenham sido as formas de definir os CCO, o conceito base para o construto e amplamente utilizado por pesquisadores do mundo inteiro é o de Organ (1988). Segundo o autor, os CCO são comportamentos individuais e discricionários que os funcionários decidem ter. Por discricionário, o autor explica que esses tipos de comportamentos não podem ser forçados, tão pouco serem obrigados como parte das suas tarefas e que, em sua conjuntura, promovem o funcionamento eficaz das organizações.

Os CCO são considerados um importante resultado do compromisso com a organização. A literatura mostra uma relação positiva entre comprometimento e os CCO, indicando que altos níveis de comprometimento aumentam a tendência de trabalhar além dos deveres e exigências do trabalho (ORGAN; RYAN, 1995; LEPINE; EREZ; JOHNSON, 2002; HOFFMAN *et al.*, 2007). Ainda Barzoki e Rezaei (2017) pontuam que os CCO se referem ao comportamento relacionado ao trabalho que "vai além", ditado pela política organizacional e pela descrição do trabalho. Alguns exemplos dos CCO incluem "fornecer ajuda extra a colegas de trabalho, se voluntariar para atividades de trabalhos especiais, ser particularmente atencioso com colegas de trabalho e clientes, chegar a tempo e fazer sugestões quando surgirem problemas" (MEYER; ALLEN, 1997, p. 33; BARZOKI; REZAEI, 2017).

Tanto na literatura profissional quanto na acadêmica da administração, uma atenção considerável começou a ser dedicada à compreensão da dinâmica dos comportamentos extra papel dos funcionários que, acredita-se, contribuem positivamente para o desempenho organizacional. A grande importância dos CCO para a eficácia organizacional é reconhecida há muito tempo pelos gerentes em exercício. Integrando décadas de pesquisa nessa área, Cohen e Vigoda (2000) destacam a importância dos CCO para, praticamente, todas as formas de organização e observam que os CCO melhoram a eficácia organizacional de várias maneiras (ERTÜRK, 2007).

Considerando as características citadas acerca dos CCO, bem como os seus benefícios

organizacionais, torna-se pertinente destacar que, no setor público, essa realidade não é diferente, como explica Oliveira (2019). O referido autor elucida que os CCO no setor público também fornecem benefícios. À medida que os CCO contribuem para a melhoria dos serviços prestados, toda a burocracia da esfera pública pode ser superada e os níveis de desempenho nos setores de trabalho são maiores (VIGODA-GADOT; BEERI, 2011).

Considerando o problema de pesquisa proposto neste trabalho, faz-se necessário refletir mais profundamente sobre os CCO na esfera do setor público. Nesse sentido, Taylor (2013) evidencia a necessidade de compreender as características associadas aos CCO, visto que assim como no setor privado, possui relação com a melhoria dos serviços e desempenho individuais e organizacionais. Embora seja necessário analisar esses aspectos, Vigoda-Gadote Beeri (2011), assim como Oliveira (2019), concordam que poucos são os estudos realizados sobre os CCO no contexto público.

Recentemente, o estudo de Malheiros (2021) reforçou essa necessidade, visto que é por meio de mais pesquisas que é possível analisar como os CCO se manifestam nesse setor, bem como é possível identificar seus antecedentes e consequentes. Assim, Fernandes, Ribeiro e Assis (2020) atentam que os CCO dos funcionários públicos podem melhorar o seu relacionamento com a população que busca serviços e atendimentos públicos em suas mais variadas realidades. Essa perspectiva, também foi sinalizada por Harari *et al.* (2017), no sentido de que os funcionários que possuem foco para o coletivo e compartilham os objetivos estão mais dispostos a cooperarem e a se envolverem nos CCO.

As organizações públicas, tais como as instituições federais de ensino, estão sob constante pressão para melhorar continuamente a eficiência e a eficácia dos serviços oferecidos. Nesse sentido, a compreensão dos fatores associada ao CCO é essencial, pois, segundo Taylor (2013), ele possui associação positiva com a oferta de serviços públicos significativos à sociedade (OLIVEIRA; ESTIVALETE; PISSUTI, 2019).

Exemplos de CCO dos funcionários do setor público proporcionam ajudar aos colegas de trabalho em suas tarefas profissionais; proatividade envolvida em resolver os problemas dos cidadãos; engajamento ativo na identificação de problemas relacionados à atual prestação de serviços públicos e na sugestão de soluções adequadas; bem como ajuda à agência a manter uma imagem favorável na comunidade (SHIM; FAERMAN, 2015)

Na era digital de hoje, todo indivíduo reivindicado deve ser capaz de criar e inovar para poder prosperar no futuro, de modo que a resiliência da empresa seja fortalecida. Atualmente, a instituição de ensino superior precisa de mudanças para manter a sobrevivência e o desenvolvimento dentro do mundo competitivo. Os CCO assumem um papel que excede as



obrigações básicas assumidas por um funcionário. Em uma universidade, os CCO são indispensáveis, porque são os recursos para construir a lealdade dos funcionários. Para formar CCO em uma organização, definitivamente não é fácil, é preciso o comprometimento de todos os funcionários da organização (DERMANWAN; HANDAYANI, 2019). O mesmo ocorre na instituição de ensino superior, para formar a CCO é imperativo ter o comprometimento de todos os professores e funcionários.

Além disso, atualmente, há mudanças nas condições ambientais que exigem o uso de alta tecnologia. Os recursos humanos devem ser capazes de se adaptar e acompanhar os novos tempos. Líderes e professores também terão que alterar seu comportamento. Para uma instituição de ensino sobreviver na era digital, certamente deve deixar a gerência tradicional se fundir aos valores do presente e do futuro. Uma mudança rápida, substituindo os modos antigos e as ideias antigas por novas e se tornando diferente das outras (DERMANWAN; HANDAYANI, 2019).

Para Shabbir *et al.* (2019), os resultados do seu estudo concluem que os gestores de instituições de ensino podem criar um comportamento de cidadania organizacional em professores e funcionários que não pertencem ao corpo docente, a fim de aumentar o desempenho no trabalho dos funcionários. O estudo indica que, tendo líderes autênticos em institutos educacionais e despertando o comportamento de cidadania organizacional, a fim de impulsionar o desempenho no trabalho dos funcionários, as organizações educacionais podem enfrentar quaisquer desafios. O caminho a seguir e as principais recomendações do estudo indicam o significado da liderança autêntica nas organizações acadêmicas. Por uma questão de brevidade, os diretores educacionais devem optar pela liderança autêntica para promover os CCO e melhorar o desempenho dos funcionários de instituições acadêmicas.

Por sua vez, o estudo de Malheiros (2021), realizado em uma prefeitura do RS, buscou identificar o grau de prioridade dos trabalhadores no que se refere aos CCO, Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (EAT) e Satisfação no Trabalho (ST). Os resultados, no que se refere aos CCO, evidenciaram que, para os funcionários da prefeitura, foi possível constatar a presença desses comportamentos associados às dimensões “Voz” e “Ajuda”. No que se refere à EAT, o pesquisador constatou que a dimensão “trabalho como propósito de vida” foi a mais priorizada pelos funcionários, o que significa que eles visam a essa dimensão como um meio para desempenhar um trabalho significativo. Por fim, no que se refere à ST, os funcionários priorizaram as dimensões “Satisfação com a chefia” e “Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho”, que envolve questões de demandas e interesse no trabalho. Por fim, foi possível constatar a existência dos CCO no setor público, na realidade de uma prefeitura

(MALHEIROS, 2021). O autor ainda sinaliza a importância de ter mais estudos sobre os CCO no setor público, para identificar como o construto se manifesta nas mais variadas realidades.

Tanto Wijaya (2020) como Novianti (2021) afirmaram que Comportamento de Cidadania Organizacional é o comportamento voluntário, uma disposição voluntária e consciente dos funcionários de trabalhar além do que é exigido pela organização, que pode ou não receber prêmios, mas pode apoiar as atividades organizacionais.

Em resumo, para Shih *et al.* (2022), CCO envolve membros da organização que se dedicam a ajudar outros membros de sua organização, apesar da falta de recompensas formais, fazendo uma contribuição que aumenta a eficácia geral de sua organização

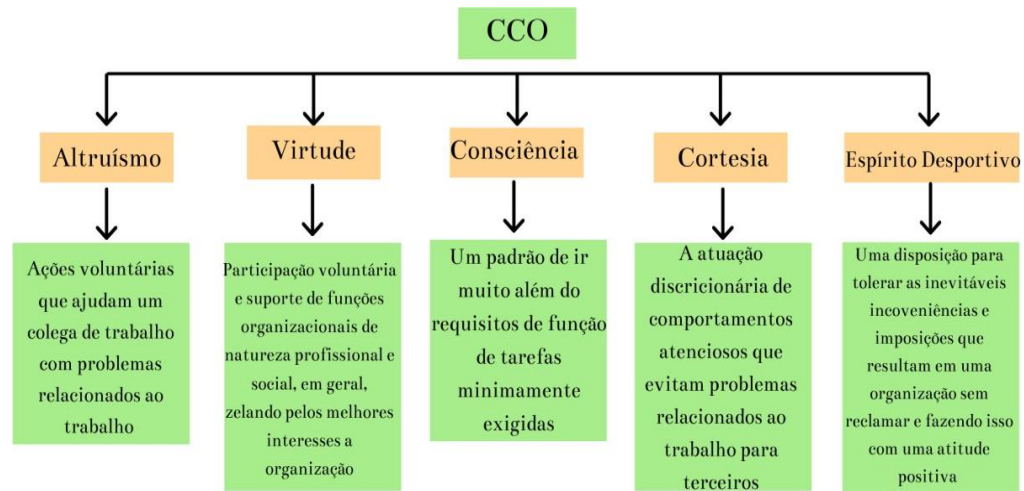
Dessa forma, os CCO desenvolvidos pelos funcionários são importantes por influenciarem diversos resultados organizacionais (MALHEIROS, 2021). Yildiz (2019), ainda salienta que o mundo do trabalho, historicamente, perpassa por frequentes mudanças que afetam a natureza do trabalho, o que faz necessário identificar as dimensões dos CCO, cujas reflexões são abordadas no próximo item.

### **2.1.1 Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional**

Os CCO, de acordo com Podsakoff *et al.* (2014), são reconhecidos como uma importante medida do comportamento organizacional e são considerados importantes no domínio associado ao desempenho do funcionário. Mahipalan, Sheena e Muhammed (2019) explicam que as dimensões dos CCO, quando delimitadas, são importantes meios para mensurar a eficácia dos funcionários. Dessa forma, a conceitualização seminal dos CCO de Smith, Organ e Near (1983) delineou uma estrutura de duas dimensões, incluindo altruísmo (comportamento direcionado especificamente para ajudar indivíduos) e conformidade generalizada (comportamento que reflete a conformidade com regras, normas e expectativas gerais).

Organ (1988), subsequentemente, propôs um modelo expandido dos CCO em cinco dimensões, consistindo em altruísmo (mais estritamente definido do que Smith, Organ e Near (1983), cortesia, consciência, virtude cívica e espírito esportivo. Podsakoff *et al.* (1990) estenderam o trabalho de Organ (1988) desenvolvendo uma medida dos CCO que consistia em subescalas para cada uma das cinco dimensões propostas. As escalas de CCO desenvolvidas por Podsakoff *et al.* (1990) estão entre as mais amplamente utilizadas na literatura dos CCO. No entanto, a adequação da conceitualização em cinco dimensões de Organ (1988) relativa ao construto dos CCO tem sido objeto de considerável atenção (HOFFMAN *et al.*, 2007). A Figura 1 ilustra as dimensões dos CCO segundo Organ (1988).

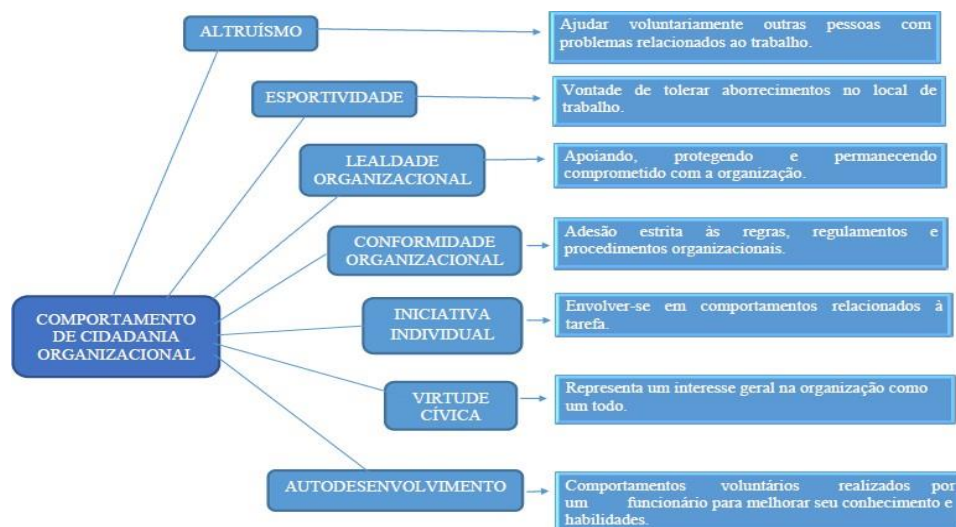
Figura 1 – Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Organ (1988).

Podsakoff *et al.* (2000), em um artigo discutindo sua meta-análise abrangente dos CCO de pesquisas teóricas e empíricas, identificaram 30 formas potencialmente diferentes de desempenhar os CCO que se enquadram, principalmente, em sete categorias, conforme destacado na Figura 2, que evidencia como as dimensões dos CCO demonstram o proeminente conjunto de componentes e comportamentos associados ao tema.

Figura 2 – Dimensões dos Comportamento de Cidadania Organizacional



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Podsakoff *et al.* (2000).

Em síntese, Podsakoff *et al.* (2000) expõem as razões pelas quais incentivar os CCO em

organizações impacta positivamente no sucesso de cada organização. Eles incluem o fato que os CCO levam a um aumento da produtividade dos colegas e da gerência; libera recursos que podem ser usados para fins mais produtivos; ajuda a coordenar atividades dentro e entre grupos; fortalece a capacidade da organização de atrair e reter os melhores funcionários; aumenta a estabilidade do desempenho da organização; e permite que a organização se adapte de maneira mais eficaz às mudanças organizacionais (MEKPOR; DARTEY-BAAH, 2018).

Segundo Daly *et al.* (2014), uma das estruturas mais conhecidas e populares usadas para avaliar os CCO foi desenvolvida por Moorman e Blakely (1995). Envolve quatro dimensões dos CCO, a saber: (1) ajuda interpessoal, focada nas pessoas que ajudam seus colegas de trabalho em seus empregos quando é preciso; (2) iniciativa individual, que descreve os indivíduos que se comunicam com os outros no local de trabalho para melhorar o desempenho individual e em grupo; (3) atividade pessoal, que descreve o desempenho de determinadas tarefas por um indivíduo acima e além da obrigação e (4) reforço leal, que descreve a promoção da imagem organizacional de um indivíduo para pessoas de fora (DALY *et al.*, 2014).

Alguns estudos sugerem que os CCO incluem duas categorias amplas: (a) comportamento de cidadania organizacional benéfico para a organização (CCO-O) – comportamentos direcionados à organização e (b) comportamento de cidadania organizacional benéfico para supervisor (CCO-S) – comportamentos direcionados aos supervisores dos participantes e indiretamente através deste meio, significa contribuir para a organização (RUPP; CROPANZANO, 2002).

Acrescenta-se, também, a dimensionalidade dos CCO proposta por Williams e Anderson (1991). Esses autores classificaram os CCO em duas categorias, baseando-se na direção do comportamento. Mais especificamente, eles definiram o Comportamento de Cidadania Organizacional orientado à Organização (CCO-O) e o Comportamento de Cidadania Organizacional orientado aos Indivíduos (CCO-I) (PODSAKOFF *et al.*, 2009; PODSAKOFF *et al.*, 2014; ANDRADE, 2017). Menezes (2016) menciona que todas as dimensões dos CCO dispostas por Organ (1988) podem ser capturadas pelo esquema conceitual de Williams e Anderson (1991). Enquanto as dimensões altruísmo e cortesia podem ser associadas ao CCO-I, as dimensões conscienciosidade, virtude cívica e esportivismo podem ser associadas ao CCO-O.

A conceituação e medição mais citada dos CCO considera dimensões de comportamentos de cidadania voluntária relacionados à ajuda, consciência, espírito esportivo, virtude cívica, conformidade organizacional e iniciativa individual (ORGAN, 1988; PODSAKOFF *et al.*, 2000). No total, mais de 30 tipos de CCO foram identificados na literatura.

Outros relatados com menos frequência de comportamentos discricionários e não formalmente reconhecidos incluem lealdade (VAN DYNE; GRAHAM; DIENESCH, 1994; BECTON; FIELD, 2009; PAILLÉ, 2009), harmonia interpessoal ou pacificação (ORGAN, 1988; FARH; EARLEY; LIN, 1997; FARH; ZHONG; ORGAN, 2004), autodesenvolvimento (PODSAKOFF *et al.*, 2000; FARH; ZHONG; ORGAN, 2004), proteção de recursos da empresa (FARH; EARLEY; LIN, 1997; FARH; ZHONG; ORGAN, 2004), comportamento orientado à mudança (GRANT; ASHFORD, 2008), líder de torcida (ORGAN, 1988), participação social e compartilhamento de conhecimento (DEKAS *et al.*, 2013) e promoção da imagem da empresa (FARH; ZHONG; ORGAN, 2004).

Alguns autores sugeriram que os CCO assumem variadas formas em diferentes culturas e sistemas econômicos (ORGAN; PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006). Além disso, há evidências que a pesquisa internacional nem sempre encontrou suporte para definições e dimensões dos CCO (RURKKHUM; BARTLETT, 2012). Outros sugeriram que novas dimensões dos CCO são necessárias em configurações internacionais. Farh e colegas (2004) realizaram um estudo na China, descobrindo semelhanças e diferenças importantes nas dimensões subjacentes dos CCO em comparação com o estudo de Paille (2009) na França. Foi necessária uma grande revisão das dimensões existentes dos CCO para melhor capturar o verdadeiro significado do comportamento de cidadania voluntária nas organizações francesas. Esses resultados apoiam Cohen (2007), que observou que a “cultura se tornou cada vez mais um conceito importante na explicação da variação nos resultados da pesquisa” (p. 273). (RURKKHUM; BARTLETT, 2017).

Hoch (2010) revela as contribuições de Bolino, Turnley e Niehoff (2004), ao citar que, apesar dos inúmeros antecedentes dos CCO localizados na literatura e dos distintos pontos de vista sobre o caráter deles, percebe-se um ponto em comum entre as diferentes concepções, pois todas parecem carregar uma conotação positiva. Isso, na opinião dos autores, acaba por vincular três pressupostos básicos que, geralmente, guiaram as investigações sobre CCO: 1) esse tipo de comportamento decorre de motivos positivos; 2) facilita o funcionamento eficaz das organizações; e 3) atos de cidadania organizacional empregam benefícios à organização, tornando-a um ambiente mais atraente para se trabalhar (BIANCHIM *et al.*, 2018).

Bianchim *et al.* (2018) destacam que, para Maia, Ximenes e Oliveira (2007), essa modalidade de comportamento no trabalho está também atrelada a um padrão elevado de desempenho profissional nos cargos relacionados à prestação de serviços, nos quais o trabalhador se relaciona com o cliente. O alcance dos objetivos organizacionais depende, em grande parte, de atitudes espontâneas que, em sua grande maioria, não podem ser previstas pelo

sistema. Cada vez mais, os CCO configuram-se como atos eficazes e essenciais para a obtenção de vantagem competitiva (MACKENZIE; PODSAKOFF; PODSAKOFF, 2011), sendo o tema, muitas vezes, tangenciado à justiça organizacional, liderança organizacional, desempenho no trabalho e nas tarefas, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (COSTA; ANDRADE, 2015).

Ibukunoluwa, Anuoluwapo e Agbude (2015), em sua pesquisa, mencionaram alguns benefícios dos CCO, quais sejam: aumenta a produtividade dos colegas de trabalho, aumenta a produtividade do gerente, economiza os recursos de propriedade da gerência e da organização como um todo, melhora a capacidade da organização de atrair e reter os melhores funcionários (DERMAWAN; HANDAYANI, 2019).

No mundo competitivo de hoje, as organizações estão constantemente buscando novos métodos para maximizar o desempenho e os esforços de seus funcionários. Apesar do aumento na utilização da tecnologia da informação, ainda há alguma lacuna no desempenho e na eficiência organizacional. Atualmente, acredita-se que o desempenho e a eficiência organizacional dependam amplamente dos esforços dos funcionários, além dos requisitos definidos de sua função. Nos últimos anos, o desenvolvimento de novas tecnologias e o constante crescimento econômico global levaram a uma concorrência persistente e a rápidas mudanças na natureza dos empregos das organizações e dos funcionários (SAMIEE; DIDEHKHANI, 2019).

Consequentemente, para se preparar para desenvolvimentos futuros, um aumento significativo do estresse está sendo exercido sobre os funcionários para assumirem a responsabilidade de planejar avanços na carreira, educação, salários e benefícios. Além disso, para poder competir na arena global, atender às demandas e às expectativas dos clientes e se adaptar à natureza dinâmica dos empregos, as organizações estão dispostas e tentando escolher os funcionários que trabalham além das tarefas atribuídas na descrição do cargo (SAMIEE; DIDEHKHANI, 2019).

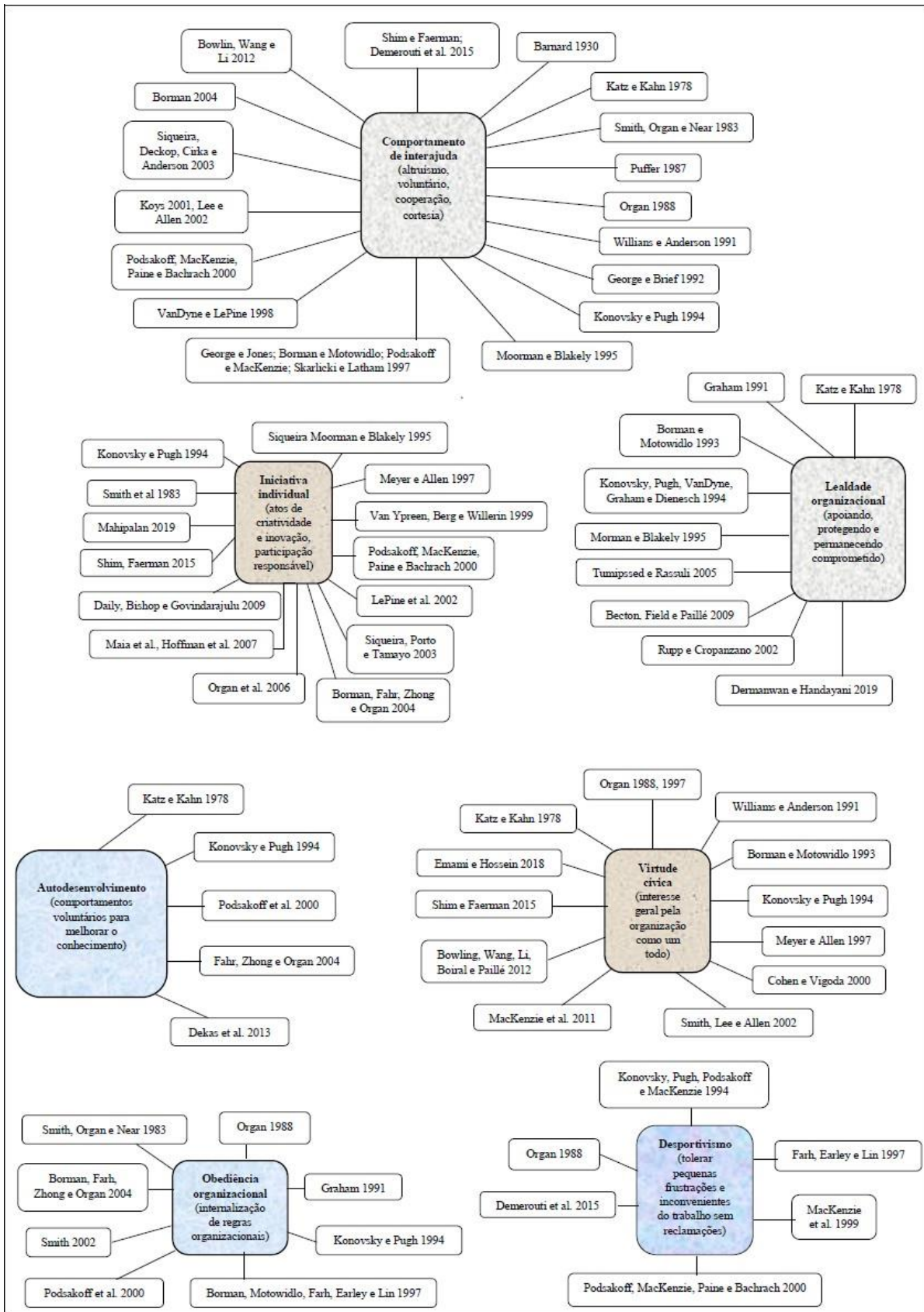
Para Wulandari, Sunaryo e Tedjasukmana (2020), os CCO são uma contribuição individual sincera e voluntária, além das demandas da função atribuída, sem esperar recompensa. Esse comportamento pode afetar positivamente a eficácia organizacional e não resulta em despesas adicionais, por exemplo, para pagamento de horas extras. Os CCO também contêm uma compreensão da sinceridade em aceitar, em circunstâncias apropriadas, o comportamento de manter boas relações com os colegas e o comportamento de desenvolver o potencial próprio de maneira otimizada.

Kloutsiniotis e Mihail (2020) enfocaram os CCO com a dimensão “orientado a

serviços”. Para esses autores, esse conceito de CCO pode ser considerado crucial no setor de hospitalidade, pois indica a motivação dos funcionários para ir mais longe na prestação de seus serviços. Assim, analisar o “CCO orientado para o serviço” permite compreender e avaliar como uma organização hoteleira pode motivar os funcionários a irem além das descrições de cargos formais, no esforço de oferecer elevada satisfação aos seus clientes.

Inspirado em Gomes (2011) e ampliando a proposta de agrupamento proposta pelo autor, apresenta-se, na Figura 3, um resumo do agrupamento realizado neste referencial teórico das diferentes dimensões do construto. A Figura 3 apresenta um panorama das pesquisas que influenciaram o campo de medidas sobre os CCO.

Figura 3 – Proposta de agrupamento das dimensões de CCO



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Gomes (2011).



Diante do panorama apresentado na Figura 3, pôde-se inferir que, apesar de possíveis diferenças na conceituação das dimensões dos CCO, os autores citados na presente seção centraram-se em sete dimensões gerais dos CCO. Para facilitar a visualização da complexidade teórica da dimensionalidade dos estudos sobre CCO, o Quadro 1 sintetiza a investigação teórica geral nas esferas pública e privada, em ordem cronológica, apresentada no presente estudo.

Quadro 1 – Autores que compõem os conceitos e dimensões dos CCO

(continua)

<b>COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>AUTORES</b>	<b>ANO</b>	<b>DIMENSÕES/ASPECTOS TEÓRICOS</b>
Barnard	1938	Comportamento altruísta e voluntário
Katz e Kahn	1978	Comportamento inovadores e espontâneos
		Cooperação
		Ações de proteção ao sistema
		Criação de clima externo favorável
		Sugestões criativas
Smith, Organ e Near	1983	Autotreinamento
		Altruísmo
Puffer	1987	Conformidade generalizada
		Comportamentos que ultrapassam os requisitos de seu papel
		Comportamentos cooperativos
Organ	1988	Altruísmo
		Cortesia
		Virtude cívica
		Consciência
		Troca social
		Comportamentos são discricionários, comportamentos de ajuda
		Ajuda, espírito esportivo, virtude cívica, conformidade organizacional e iniciativa individual
		Harmonia interpessoal ou pacificação
Comportamentos cooperativos		
Williams e Anderson	1991	Ajudar colegas de trabalho
		Oferecer voluntariamente ou transmitir uma imagem positiva da organização para pessoas de fora
Graham	1991	Lealdade organizacional
		Obediência organizacional e participação organizacional
George e Brief	1992	Comportamentos de ajuda
Borman e Motowidlo	1993	Desempenho contextual
		Defesa dos objetivos organizacionais
Konovsky e Pugh	1994	Altruísmo
		Esportividade
		Lealdade organizacional
		Conformidade organizacional
		Iniciativa individual
		Virtude cívica
		Autodesenvolvimento
Comportamentos são discricionários, comportamentos de ajuda		
VanDyne, Graham e Dienesch	1994	Lealdade
Moorman e Blakely	1995	Ajuda interpessoal
		Iniciativa individual
		Atividade pessoal
		Reforço leal

Quadro 1 – Autores que compõem os conceitos e dimensões dos CCO

(continua)

Siqueira	1995	Contribuições informais
Organ e Ryan	1995	Trabalhar além dos deveres e exigências do trabalho
Organ	1997	Desempenho contextual
		Comportamentos são discricionários, comportamentos de ajuda
George e Jones	1997	Comportamentos de ajuda
Borman e Motowidlo	1997	Defesa dos objetivos organizacionais
		Comportamentos cooperativos
Meyer e Allen	1997	Fornecer ajuda extra a colegas de trabalho
		Se voluntariar para atividades de trabalho especiais
		Ser particularmente atencioso com colegas de trabalho e clientes
		Chegar a tempo e fazer sugestões quando surgirem problemas
Farh, Earley e Lin	1997	Harmonia interpessoal ou pacificação
		Proteção de recursos da empresa
Podsakoff e MacKenzie	1997	Comportamentos cooperativos
		Espírito esportivo
Van Dyne e LePine	1998	Comportamentos são discricionários, comportamentos de ajuda
Vanyperen, Berg e Willering	1999	Comportamentos que não são prescritos
MacKenzie, Podsakoff e Paine	1999	Espírito esportivo
Cohen e Vigoda	2000	Melhoram a eficácia organizacional
Podsakoff <i>et al.</i>	2000	Comportamentos discricionários de trabalho, desportivismo, lealdade organizacional
		Desempenho contextual, obediência organizacional, comportamentos de interajuda
		Comportamento pró-social
		Comportamento extra-papéis
		Ajuda, consciência, espírito esportivo, virtude cívica, conformidade organizacional, e iniciativa individual
		Autodesenvolvimento
Koys	2001	Comportamentos cooperativos
Smith	2002	Padrões adequados de conduta
		Contribuir para o bem-estar da comunidade
Lee e Allen	2002	Ajudar colegas de trabalho
		Oferecer voluntariamente ou transmitir uma imagem positiva da organização para pessoas de fora
Rupp e Cropanzano	2002	CCO benéfico para a organização
		CCO benéfico ao supervisor
LePine, Erez e Johnson	2002	Trabalhar além dos deveres e exigências do trabalho
Porto e Tamayo	2003	Atos espontâneos que beneficiam a organização
Siqueira	2003	Atos de troca social voluntários pelos trabalhadores às organizações
		Gestos de colaboração espontânea
		Atos extra papéis funcionais por possíveis retribuições sociais, materiais ou econômicas da organização
Borman	2004	Esforços extras
		Ajuda e colaboração
		Manutenção de objetivos organizacionais
Farh, Zhong e Organ	2004	Harmonia interpessoal ou pacificação
		Autodesenvolvimento
		Proteção de recursos da empresa
		Promoção da imagem da empresa
Bolino, Turnley e Niehoff	2004	Comportamento decorre de motivos positivos
Turnipseed e Rassuli	2005	Funcionários defendem sua organização empregadora e instam seus colegas a investir na organização
Organ, Podsakoff e Mackenzie	2006	Comportamento individual discricionário

Quadro 1 – Autores que compõem os conceitos e dimensões dos CCO

(conclusão)		
Hoffman <i>et al.</i>	2007	Trabalhar além dos deveres e exigências do trabalho
Maia, Ximenes e Oliveira	2007	Atitudes espontâneas
Grant e Ashford	2008	Comportamento orientado à mudança
Becton e Field	2009	Lealdade
Paillé	2009	Lealdade
MacKenzie, Podsakoff e Podsakoff	2011	Atos eficazes e essenciais para a obtenção de vantagem competitiva
Bourdage <i>et al.</i>	2012	Disposições "positivas" Motivos de atitude enraizados no intercâmbio social
Bowling, Wang e Li	2012	Ajudar colegas de trabalho Oferecer voluntariamente ou transmitir uma imagem positiva da organização para pessoas de fora
Dekas <i>et al.</i>	2013	Participação social e compartilhamento de conhecimento
Bolino <i>et al.</i>	2013	Estresse no trabalho e aumento de papéis
Demerouti, Bakker e Halbesleben	2015	Altruísmo, consciência, esportividade, cortesia e virtude cívica
Shim, Faerman	2015	Ajudar os colegas de trabalho, pró ativamente, estar ativamente engajado, sugestão de soluções adequadas Ajudando a agência para manter uma imagem favorável, comportamentos pró-sociais
Koopman, Lanaj e Scott	2016	Estresse no trabalho e aumento de papéis
Spik	2016	Fator importante para impulsionar a inovação organizacional.
Barzoki e Rezaei	2017	Papel importante na análise e compreensão de atitudes
Emami, Soltani e Hossein	2018	Comportamentos sociais, comportamentos extra papéis e desempenho espontâneo e de campo organizacional
Mahipalan, Sheena e Muhammed	2019	Comportamentos extrafunção
Samiee, Didekhani	2019	Funcionários que trabalham além das tarefas atribuídas na descrição do cargo
Dermawan, Handayani	2019	Um papel que excede as obrigações assumidas por um funcionário, lealdade, comprometimento
Wulandari, Sunaryo e Tedjasuknama	2020	Contribuição individual sincera e voluntária
Kloutsiniotis e Mihail	2020	Orientado a serviços
Chernyak-Hai e Tziner	2021	Um contribuinte altamente valioso
Han, Zhou e Wang	2022	Comportamentos adaptativos e inovadores e contribuem com sabedoria e força para a organização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos referenciais expostos, muitos são os benefícios que os CCO podem proporcionar às organizações. Assim, no Quadro 1, é apresentado um resumo dos principais aspectos teóricos e seus referidos autores acerca do construto. Nesse sentido, considerando as dimensões expostas neste item, faz-se necessário abordar as principais escalas dos CCO com o intuito de identificar que instrumentos são utilizados para mensurar esses comportamentos. No próximo item, são expostas as escalas identificadas na literatura.

### 2.1.2 Escalas de Comportamento de Cidadania Organizacional

Os CCO, para Smith, Organ e Near (1983), possuem uma dimensão do funcionamento individual e grupal mais próximo à cooperação, que é definida como uma ação diferente da produtividade. Sendo assim, essa cooperação manteria o equilíbrio interno da organização, envolvendo atitudes pró-sociais espontâneas no dia a dia para auxiliar terceiros. A medida desenvolvida por esses autores possui 16 itens, com escala Likert de cinco pontos, variando de muito característico a pouco característico e uma opção separada “não se aplica”. Participaram do estudo 422 empregados, em 58 departamentos de dois bancos dos Estados Unidos. Os dados foram analisados a partir de uma análise fatorial exploratória, a qual revelou dois fatores: 1) Altruísmo, composto por um conjunto de itens que representam gestos de ajuda intencional a uma pessoa específica em situações de interação e 2) Obediência generalizada, que possui itens relativos à forma consciente com que o trabalhador segue as normas organizacionais, tais como não fazer pausas extras durante o turno de trabalho e ser pontual. Para os autores, esse comportamento parece representar algo semelhante ao cumprimento de normas internalizadas, que definem o que um bom empregado deve fazer (GOMES, 2011).

Podsakoff *et al.* (1990) desenvolveram uma escala tendo como base o conceito de cidadania organizacional e os cinco tipos de comportamentos discricionários definidos por Organ (1988): *altruísmo* (auxílio a outras pessoas em tarefas ou problemas organizacionais), *cortesia* (prevenção da ocorrência de problemas relacionados ao trabalho), *esportividade* (desejo do empregado de tolerar menos que em circunstâncias ideais, sem reclamar excessivamente, manter a atitude positiva, não se ofender facilmente, não levar a rejeição de suas ideias como ofensas pessoais), *conscienciosidade* (buscar ir além dos requisitos mínimos dos papéis da organização) e *virtudes cívicas* (participação de forma responsável ou preocupação com a vida política da organização). A escala foi aplicada em uma amostra de 988 trabalhadores de diversas companhias petroquímicas dos Estados Unidos, Canadá e Europa. A medida foi composta por 24 itens, utilizando a escala Likert de sete pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente (GOMES, 2011).

Os CCO também foram medidos usando a escala de 19 itens desenvolvida por Moorman e Blakely (1995), que compreende quatro dimensões: ajuda interpessoal, iniciativa individual, lealdade e indústria pessoal. Cinco itens sob ajuda interpessoal focam em ajudar os colegas de trabalho quando essa ajuda é necessária, enquanto cinco itens para iniciativa individual referem-se à comunicação com outras pessoas no local de trabalho para melhorar o desempenho do grupo. Cinco itens sob incentivo leal destacam a importância de promover a imagem da

organização, enquanto quatro itens do setor pessoal concentram-se na tarefa e desempenho, além das expectativas normais de função (SON; KIM, 2016).

Farh, Early e Lin (1997) desenvolveram uma escala chinesa de cidadania organizacional tendo por base cinco dimensões de comportamentos discricionários que são: *altruísmo* dirigido aos colegas (ajudar os outros com tarefas ou problemas organizacionais relevantes), *conscienciosidade* (comportamentos que transcendem os requisitos mínimos do papel), *identificação com a organização* (indica que o trabalhador realmente participa ou está preocupado com a vida da organização), *harmonia interpessoal* (evitar ganhos pessoais em detrimento dos outros) e *proteção aos recursos da organização* (evitar comportamentos negativos que abusam das políticas da companhia e recursos de uso pessoal) (GOMES, 2011).

São duas as formas mais conhecidas e utilizadas de operacionalizar os CCO. Uma delas é proposta por Organ (1988) e a outra por Williams e Anderson (1991). No que toca à operacionalização que Organ faz dos CCO, pode-se dizer, como LePine, Erez e Johnson (2002), que esta tipologia é a mais importante, sendo também a original. De fato, estes autores defendem que nas tipologias de outros autores, que são apenas variações dessa, as formas de CCO sobrepõem-se, muitas vezes, entre elas e com as originais propostas por Organ, o que lhes traz poucas mais-valias em relação à primeira. Organ destaca cinco formas de CCO: altruísmo, cortesia, desportivismo, conscienciosidade e virtude cívica. O Quadro 2 apresenta as definições atribuídas por Organ a cada uma dessas cinco formas de CCO (SANTOS, 2011a).

Quadro 2 – Explicitação das formas de CCO

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Altruísmo	Ações orientadas para ajudar uma pessoa com problema de trabalho
Cortesia	Ações que visam ajudar uma pessoa a evitar problemas no trabalho
Desportivismo	Postura de cidadania que consiste em tolerar pequenas frustrações e inconvenientes do trabalho sem reclamações
Conscienciosidade	Padrão que resulta em ir para além dos níveis mínimos exigidos de presença, pontualidade, manutenção do espaço e dos recursos no trabalho
Virtude cívica	Envolvimento responsável e construtivo na vida política da organização de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Santos (2011, a).

Já Williams e Anderson (1991), ao considerar as dimensões do CCO, propuseram ainda sua classificação em duas categorias: Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados à Organização (CCO-O) e Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados para outros Indivíduos (CCO-I). Williams e Anderson (1991), originalmente, identificaram as dimensões altruísmo e cortesia propostas por Organ (1988), como um exemplo de CCO-I. Já

as dimensões consciência, virtude cívica e esportivismo foram classificadas como CCO-O. A classificação proposta por esses autores, que define o comportamento com base no seu beneficiário, tem a vantagem de ser mais abrangente na sua capacidade de discriminar as diferentes formas de CCO (ANDRADE, 2017). Essa escala de Williams e Anderson (1991) foi composta por sete itens de CCO-O e sete itens de CCO-I.

Lee e Allen (2002), assim como Williams e Anderson (1991), consideraram a distinção entre CCO-O e CCO-I. Sendo assim, em revisão à teoria e aos modelos existentes, esses autores desenvolveram 8 novos itens para cada um dos tipos de CCO. Enquanto o CCO- I envolve itens voltados à cooperação entre colegas de trabalho, o CCC-O refere-se a comportamentos de melhoria da imagem, defesa, lealdade e desenvolvimento da organização. A revisão de itens realizada por Lee e Allen (2002) teve por intuito, abranger comportamentos que são claramente benéficos para os indivíduos e para a organização, sendo evitada a sobreposição com o comportamento desviante no trabalho, situação sinalizada para o modelo de Williams e Anderson (1991) (OLIVEIRA, 2019).

Baseados no quadro conceitual de Van Dyne, Cummings e Mclean-Parks (1995), que situa a cidadania organizacional dentro dos comportamentos extrapapel, Van Dyne e LePine (1998) desenvolveram uma medida de CCO com três dimensões: *comportamento de ajuda* (comportamento cooperativo, que enfatiza pequenos atos de consideração); *comportamento afiliativo* (que constrói e preserva relações, além de enfatizar a harmonia interpessoal) e *voz* (comportamento de fazer sugestões inovadoras para mudanças e recomendar modificações para procedimentos padronizados mesmo quando os outros discordam). A medida desenvolvida, a partir dessas dimensões, possui 13 itens que fazem uso da escala *Likert* sete pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. Adicionalmente a esses itens, Van Dyne e LePine (1998) utilizaram quatro itens da escala de comportamento intrapapel (ECIP), de Williams e Anderson (1991), para realizar um estudo de validade discriminante. Vale ressaltar que a dimensão composta por comportamentos de ajuda foi caracterizada pelos autores Van Dyne *et al.* (1995), como uma forma afiliativa de comportamento extrapapel. Dessa forma, para os autores, CCO/ajuda é uma forma de comportamento extrapapel que fortalece as relações afetivas entre os membros da organização e geram estados emocionais positivos de seus membros, promovem menos conflitos e mais integração da equipe. A partir de uma amostra de 597 trabalhadores, Van Dyne e LePine (1998) testaram a estrutura de três fatores: comportamento de ajuda, voz e comportamento intrapapel (GOMES, 2011).

Em Portugal, Rego (1999) é um dos autores que mais trabalhou sobre o tema. Partindo da segunda definição de CCO avançada por Organ (1997), encontram-se quatro tipos de CCO:

harmonia interpessoal/espírito de equipe, conscienciosidade, espírito de iniciativa/proatividade e identificação com a organização. Na primeira categoria, incorpora conceitos como camaradagem e partilha de conhecimentos e experiências; na segunda, incluía obediência e a proteção dos recursos da organização; na terceira, a virtude cívica, a participação, a espontaneidade para fazer sugestões e a disponibilidade para resolver problemas e, finalmente, na quarta, a lealdade e a forte dedicação à organização de trabalho (SANTOS 2011).

Como sinalizam Estivaleta *et al.* (2013), em um levantamento realizado no período de 2002 a 2012 em periódicos internacionais com maiores fatores de impacto das áreas de Administração e Psicologia, o modelo proposto por Williams e Anderson (1991) foi o mais utilizado nos estudos analisados.

Em relação ao contexto brasileiro, Siqueira (1995) desenvolveu a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) com o intuito de mensurar comportamentos por meio de autoavaliação. Esse instrumento baseou-se nas cinco dimensões propostas por Katz e Kahn (1978) e resultou em 18 itens distribuídos em 5 fatores consistentes com a teoria: Criação de Clima Favorável à Organização; Sugestões Criativas ao Sistema; Proteção ao Sistema; Autotreinamento e Cooperação com os Colegas de Trabalho (OLIVEIRA, 2019), demonstrada no Quadro 3.

Quadro 3 – Fatores da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO)

INSTRUMENTO	FATORES
Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO)	Criação de Clima Favorável à Organização
	Sugestões Criativas ao Sistema
	Proteção ao Sistema
	Autotreinamento
	Cooperação com os Colegas de Trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Siqueira (1995) e Oliveira (2019).

De acordo com Oliveira (2019), os autores Porto e Tamayo (2003), a partir do estudo realizado por Siqueira (1995), empenharam-se no estabelecimento da Escala de Civismo nas Organizações (ECO). Nessa escala, novos itens foram testados juntamente com aqueles estabelecidos por Siqueira (1995), sendo que 41 itens foram considerados em 5 fatores (Sugestões Criativas ao Sistema, Proteção ao Sistema, Criação de Clima Favorável à Organização no Ambiente Externo, Autotreinamento e Cooperação com os Colegas). O Quadro 4 apresenta as descrições dos fatores extraídos.

Quadro 4 – Fatores da Escala de Civismo nas Organizações (ECO)

<b>FATOR</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Sugestões Criativas ao Sistema	Compreende comportamentos, por parte dos funcionários, de sugestão de novas ideias à administração para beneficiar a organização. Por exemplo: apresento sugestões para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho nesta organização; sugiro novas ideias para aumentar a produtividade.
Proteção ao Sistema	Compreende itens sobre ações que visam zelar pelo patrimônio da organização. Por exemplo: cuido com zelo dos equipamentos de trabalho que pertencem a esta organização; uso com cuidado os equipamentos desta organização.
Criação de Clima Favorável à Organização no Ambiente Externo	Compreende itens que dizem respeito a comportamentos de divulgação das vantagens e méritos da organização fora do ambiente de trabalho. Por exemplo: quando falo desta organização, costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem, quando estou com familiares, costumo elogiar esta organização.
Autotreinamento	Compreende itens sobre comportamentos, por parte dos funcionários, de busca de cursos e eventos que melhorem a sua performance no trabalho. Por exemplo: busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação nesta organização; procuro frequentar cursos de reciclagem profissional.
Cooperação com os Colegas	Compreende itens que refletem comportamentos de auxílio aos colegas de trabalho visando o benefício da organização. Por exemplo: quando um colega está com dificuldades no trabalho, ofereço-me para ajudá-lo; ofereço ajuda a colegas que estejam sobrecarregados.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Porto e Tamayo (2003).

Mais recentemente, Andrade (2017) validou a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC) no contexto brasileiro, a partir do estudo internacional realizado por Dekas *et al.* (2013), apresentada no Quadro 5, que foi desenvolvida nos Estados Unidos da América (EUA) e foi validada na língua inglesa com o objetivo de avaliar tais comportamentos individuais no contexto laboral. A escala é baseada nos estudos desenvolvidos por Dekas (2010) e Dekas *et al.* (2013) que resultaram em uma versão revisada de 23 itens, validados pela referida autora no idioma português. Os itens estão divididos em cinco dimensões: Sustentabilidade dos colaboradores (4 itens), Participação Social (4 itens), Virtude Cívica (5 itens), Voz (4 itens) e Ajuda (6 itens), classificados através de uma escala tipo Likert de 5 pontos que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).



Quadro 5 – Fatores da Escala *Organizational Citizenship Behavior – Knowledge Worker*

FATORES	DESCRIÇÃO
Sustentabilidade dos colaboradores	Participar de atividades para manter ou melhorar a própria saúde e bem-estar ou para apoiar os esforços dos outros para manter sua saúde e seu bem-estar.
Participação social	Participar de atividades sociais que não estão diretamente relacionadas a tarefas centrais de trabalho.
Virtude cívica	Tomar ações indicativas de um nível macro de interesse da organização como um todo – ações que refletem um reconhecimento de ser parte de um todo maior e aceitar as responsabilidades que tal adesão implica.
Voz	Participar de atividades, fazendo sugestões ou falando com a intenção de propor a melhoria da organização, produtos ou algum aspecto dos indivíduos, grupo ou funcionamento da organização.
Ajuda	Voluntariamente, ajudar os colegas de trabalho com questões relacionadas ao trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Dekas *et al.* (2013) e traduzidos por Andrade (2017).

O processo de validação desenvolvido por Andrade (2017) resultou em uma escala de 23 variáveis, distribuídas em 4 fatores nomeados de Virtude Cívica, Voz, Altruísmo aos colegas e Ajuda, sendo excluídas as dimensões Sustentabilidade dos colaboradores e Participação Social, conforme demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Fatores da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC)

FATORES	DESCRIÇÃO
Virtude Cívica	Relacionada a ações e responsabilidades que indicam o reconhecimento de ser parte de um todo maior.
Voz	Relacionada à participação e sugestão de melhorias para aspectos da organização
Altruísmo aos colegas	Associado a atos voluntários de trabalhadores para auxiliar os colegas na prevenção ou superação de dificuldades na realização de seu trabalho.
Ajuda	Voluntariamente, ajudar os colegas de trabalho com questões relacionadas ao trabalho.

Fonte: Elaborado a partir de Andrade (2017).

De maneira geral, observa-se que foram mantidas quatro dimensões propostas por Dekas *et al.*, (2013), embora duas variáveis tenham sido excluídas devido à confiabilidade e outras duas reagrupadas. Além disso, mesmo havendo a alocação dessas variáveis em fatores distintos dos originais, houve coerência entre estas e o sentido do fator (ANDRADE, 2017).

A seguir, apresenta-se, no Quadro 7, uma síntese das escalas de CCO abordadas anteriormente.

Quadro 7 – Síntese das escalas de CCO

(continua)

<b>AUTOR(ES)</b>	<b>ESCALA</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>VARIÁVEIS / DESENHO DA ESCALA</b>
Smith, Organ e Near (1983)	Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)	Altruísmo Obediência generalizada	2 dimensões 16 itens <i>Likert</i> (5 pontos)
Organ (1988)	Comportamentos de Cidadania Organizacional(CCO)	Altruísmo, Virtude Consciência, Cortesia Espírito esportivo	5 dimensões
Podsakoff <i>et al.</i> (1990)	Comportamentos de Cidadania Organizacional(CCO)	Altruísmo, Cortesia Esportividade Conscienciosidade Virtude cívica	5 dimensões 24 itens <i>Likert</i> (7 pontos)
Williams e Anderson (1991)	Comportamentos de Cidadania Organizacional(CCO)	Altruísmo, Virtude Consciência, Cortesia Espírito esportivo	5 dimensões 14 itens <i>Likert</i> ( 7 pontos)
Moorman e Blakely(1995)	Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)	Ajuda interpessoal Iniciativa individual Boosterismo leal Indústria pessoal	4 dimensões 19 itens <i>Likert</i> (7 pontos)
Siqueira (1995)	Comportamentos de Cidadania Organizacional(ECCO)	Criação de Clima Favorável à Organização Sugestões Criativasao Sistema Proteção ao Sistema Autotreinamento Cooperação com os Colegas de Trabalho	5 dimensões 18 itens
Farh, Early e Lin (1997)	Chinesa de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)	Altruísmo dirigido aos colegas Conscienciosidade Identificação com a organização Harmonia interpessoal Proteção aos recursos da organização	5 dimensões 22 itens <i>Likert</i> (7 pontos)
Van Dyne e LePine(1998)	Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)	Comportamento de ajuda Voz	2 dimensões 13 itens <i>Likert</i> (7 pontos)
Rego (1999)	Comportamentos de Cidadania Organizacional(CCO)	Harmonia interpessoal/espírito de equipe Conscienciosidade Espírito de iniciativa/proatividade Identificação com a organização	4 dimensões 36 itens <i>Likert</i> (7 pontos)

Quadro 7 – Síntese das escalas de CCO

(conclusão)

Lee e Allen (2002)	CCO-O e CCO-I	CCO – I: itens voltados à cooperação entre colegas de trabalho CCC-O: refere-se a comportamentos de melhoria da imagem, defesa, lealdade e desenvolvimento da organização	16 itens
Porto e Tamayo (2003)	Escala de Civismo nas Organizações (ECO)	Sugestões Criativas ao Sistema, Proteção ao Sistema, Criação de Clima Favorável à Organização no Ambiente Externo Autotreinamento Cooperação com os Colegas	5 dimensões 41 itens Likert (5 pontos)
Dekas <i>et al.</i> (2013)	Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC)	Sustentabilidade dos colaboradores Participação Social Virtude Cívica Voz Ajuda	5 dimensões 23 itens Likert (5 pontos)
Andrade (2017)	Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC)	Virtude cívica Voz Altruísmo aos colegas Ajuda	4 dimensões 23 itens

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no exposto no Quadro 7, pode-se verificar que o tema CCO é estudado desde a década de 1930, mas foi somente na década de 1980 que os primeiros estudos empíricos foram realizados para a investigação dos CCO. Nesse mesmo período, despertou o interesse dos pesquisadores para o conhecimento das dimensões e antecedentes desse fenômeno. Ao analisar as contribuições de teóricos da área, percebe-se que os CCO, em si, estão contidos nas pessoas. Nesse sentido, considerando destacar possíveis antecedentes dos construtos, no próximo tópico, são abordadas as reflexões acerca do construto inteligência emocional.

## 2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Nos últimos anos, a inteligência emocional (IE) está ganhando rápido reconhecimento em ambientes organizacionais. Isso porque as emoções como um “aspecto sentimental” fornecem informações valiosas sobre o eu, as pessoas associadas e as transações interpessoais

que são compartilhadas dentro da atmosfera organizacional (LAZARUS, 1991).

Para Vicente (2014, p. 19),

“num mundo em que a mudança se revela constante, é necessário que o ser humano tenha a capacidade de se adaptar a novas situações. A adaptabilidade do ser humano deixou de ser sinônimo de inteligência e passou a estar relacionada mais amplamente com a capacidade de resposta do sujeito ao meio. As exigências deste último, não são puramente intelectuais ou cognitivas, pois, grande parte dessas exigências são emocionais”.

O estudo do que vem a ser “inteligência emocional” ganha relevância nos tempos atuais porque, a todo momento, os indivíduos desenvolvem processos mentais de tomadas de decisões ou de julgamentos de atitudes de nós mesmos ou dos outros. Em virtude das novas tecnologias e da grande quantidade de informações disponíveis na Internet, acessíveis com comandos de voz ou apenas alguns toques, ampliaram-se as hipóteses para a solução das questões que a vida apresenta (WARPECHOWSKI, 2018).

Para Oliveira (2018), a literatura empírica e histórica vem demonstrando um crescente interesse pelo tema que envolve a inteligência emocional e a psicologia positiva para o bem-estar dos indivíduos no ambiente de trabalho e sobre o sucesso desses indivíduos dentro das organizações. Para o autor, com os avanços tecnológicos e com o mercado de trabalho cada vez mais exigente, é imprescindível que os profissionais se mantenham preparados emocionalmente, socialmente e tecnicamente para suas funções organizacionais.

No entendimento de Bastos (2008), a IE pode ser definida como a capacidade de monitorizar e destrinchar os sentimentos e as emoções, próprias e dos outros, utilizando a informação como guia do pensamento e da ação.

De acordo com Jena e Pradhan (2017), para induzir um melhor desempenho, os funcionários devem ter um vínculo emocional com a organização e, portanto, a IE tem uma vantagem para acelerar as engrenagens da eficácia organizacional.

O termo "inteligência emocional" (IE) era, na maior parte, desconhecido dos pesquisadores e do público em geral, até que Goleman (1995) escreveu o livro *best-seller* de Inteligência Emocional. Naquela época, esse autor descreveu como os cientistas descobriram uma conexão entre competências emocionais e comportamento social. Para Goleman (1995), a Inteligência Emocional possui algumas características identificáveis, tais como a capacidade de motivar a si mesmo, de se manter perseverante apesar das frustrações, de controlar os próprios impulsos, de regular as alterações abruptas de ânimos, de impedir que a angústia interfira nas faculdades racionais, de sentir empatia aos outros, de confiar nos demais, entre outras (OLIVEIRA, 2018).

Em 1998, Goleman apresentou um modelo de inteligência emocional constituído por

25 competências, divididas em competências pessoais e sociais. Essas aptidões estavam categorizadas em cinco dimensões: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e aptidões sociais (LOUREIRO, 2013).

Mayer (1995) apresenta a inteligência emocional dividida em quatro níveis: a capacidade de perceber as emoções, a capacidade de usar as emoções para facilitar o próprio pensamento, o conhecimento emocional e a capacidade de regulação do emocional. O Quadro 8 especifica esses quatro níveis.

Quadro 8 – Níveis de Inteligência Emocional

<b>NÍVEIS</b>	<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
A capacidade de perceber as emoções	Refere-se à capacidade de identificar as emoções em si mesmo e em outros seres, além da capacidade de expressar tais emoções. Ainda, também se relaciona com a capacidade de avaliar a autenticidade de uma expressão emocional, detectando sua veracidade, falsidade ou tentativa de manipulação.
A capacidade de usar as emoções para facilitar o próprio pensamento	Está ligado ao uso das emoções como facilitador do pensamento. Ou seja, está relacionado com a utilização da emoção como um sistema de alerta que dirige a atenção e o pensamento para as informações (internas ou externas) mais importantes.
O conhecimento emocional	Esta capacidade estaria ligada ao vocabulário conceitual sobre as emoções, ou seja, a capacidade de identificar as diferenças e nuances entre as emoções, e ao entendimento de emoções mais complexas que são compostas de várias emoções mais básicas.
Capacidade de regulação do emocional	Refere-se ao gerenciamento das emoções, ao controle reflexivo das emoções com foco na promoção do crescimento emocional. O processo de regulação da emoção envolve o monitoramento, a avaliação e utilização do conhecimento dos seus próprios humores, para mantê-los ou modificá-los conforme as suas necessidades.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Oliveira (2018).

Segundo Weisinger (1998), inteligência emocional é simplesmente o uso das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados. Usando as emoções de forma equilibrada, é possível administrar os sentimentos, atuando melhor no trabalho, na família e na sociedade em geral.

A inteligência emocional consiste na habilidade de regular as emoções, na capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções e regular as mesmas de modo a promover o desenvolvimento intelectual e emocional (MAYER; SALOVEY, 1997). Em 1997, os mesmos autores (p. 10) definiram Inteligência Emocional como a

Capacidade para perceber minuciosamente, avaliar e expressar as emoções, aptidão para aceder ou gerar sentimentos, para ajudar o raciocínio, compreender as emoções e facilitar o conhecimento emocional, a capacidade para regular emoções,

promovendo o crescimento emocional e intelectual.

Para Abraham (1999), a inteligência emocional pode, assim, suscitar comportamentos de ajuda e outros comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que fomenta, nos indivíduos, a capacidade de compreender os sentimentos dos colegas e de responder adequadamente em comparação com indivíduos com baixo coeficiente de inteligência emocional (ABRAHAM, 1999). Ainda, de acordo com esse autor, a inteligência emocional aumenta a possibilidade de comportamentos de altruísmo, que implica compreender os colegas e responder-lhes de forma adequada, bem como as emoções podem funcionar como determinante de um ambiente de trabalho saudável em que os trabalhadores atingem a plenitude das suas capacidades, ficando mais envolvidos e adotando, assim, comportamentos de cidadania organizacional. Por conseguinte, o mesmo autor refere que os sujeitos com inteligência emocional lidam com os contratempos dos outros de forma empática, ouvem os problemas dos outros como se fossem os seus, regulam as emoções negativas para positivas ou oferecem-lhes apoio, o que poderá dar origem a comportamentos de cidadania organizacional por parte dos trabalhadores (LOUREIRO, 2013).

De acordo com Mayer *et al.* (2001), a inteligência emocional é um resultado da relação combinatória dos domínios cognitivo e emocional. O domínio da emoção facilita a capacidade cognitiva que gerencia o raciocínio abstrato das emoções.

Nesse sentido, estudos de Weinberger (2003) relacionados à capacidade do indivíduo de perceber e compreender suas próprias emoções, dividem o campo da inteligência emocional em fatores de percepção da emoção, controle da emoção, compreensão da emoção e utilização da emoção.

Aliado a isso, Jain (2009) preconiza que os comportamentos de cidadania e a inteligência emocional podem promover comportamentos positivos no mundo do trabalho.

Para Erkman (2011), a inteligência emocional é definida pela capacidade de identificar e perceber emoções, usá-las para facilitar o pensamento, trabalhar o conhecimento emocional e regular as emoções em si e nos outros.

Santos (2011b) ressalta que a inteligência emocional não é derivada apenas de processos mentais definidos como a maneira de funcionar da mente, ou seja, pensar, planejar, concluir, fantasiar, mas é também uma forma de estudar o comportamento humano, de ver e vivenciar o mundo de acordo com suas necessidades, prever situações e resolvê-las. Ele destaca que, a partir de uma perspectiva cognitiva, a inteligência emocional é a capacidade do indivíduo, ante uma situação, de pensar em alternativas antes de tomar uma decisão, de descobrir caminhos

diferentes a partir de experiências passadas e criar imagens mentais de tudo o que o cerca (PEREIRA *et al.*, 2019).

Segundo Luz (2014, p. 1), “a Inteligência Emocional (IE) é uma das principais habilidades que os profissionais que atuam na área de gestão de pessoas das organizações devem buscar para o aprimoramento dos empregados. Permite ao indivíduo reconhecer e compreender suas emoções, para melhor atuar no processo decisório e nos relacionamentos interpessoais. A IE visa atingir melhores resultados de desempenho e seu estudo enfatiza o impacto da ausência dessa habilidade em líderes e as possíveis consequências desastrosas dessa ausência”.

Na visão de Mahanta (2015), a inteligência emocional está relacionada profundamente com a satisfação de funcionários nas organizações, como também com a vida de uma forma geral. Associa-se à inteligência emocional com a capacidade de melhoria no desenvolvimento e desempenho profissional, eficácia em relacionamentos interpessoais, comunicação, habilidade de negociação, liderança e motivação. Além das melhorias citadas, a inteligência emocional está ativamente relacionada com a capacidade de gestão de estresse, humor, afeto, disposição positiva, equilíbrio entre trabalho e família e satisfação no trabalho (MAHANTA, 2015).

Loureiro (2013) menciona que, nos tempos recorrentes, tem sido atribuído à Inteligência Emocional um papel importante em várias áreas, especialmente na área organizacional. Embora não sendo unívoca e consensualmente aceita por todos os investigadores, torna-se importante avaliar qual a sua importância, especialmente no domínio dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, uma área recente do Comportamento Organizacional, mas extremamente fundamental para as organizações (LOUREIRO, 2013).

Miao, Humphrey e Qian (2017) destacam que em uma reconceitualização do CCO, Organ (1997, p. 95) proclamou que o CCO é “o desempenho que apoia o ambiente social e psicológico, no qual o desempenho da tarefa ocorre”. Esse novo enfoque no ambiente social e psicológico demonstra que as características e habilidades relacionadas ao conhecimento social psicológico (como IE) devem ser altamente relevantes para o CCO.

Ainda Miao, Humphrey e Qian (2017) afirmam que meta-análises também descobriram que funcionários emocionalmente inteligentes têm maior satisfação no trabalho, maior comprometimento organizacional e menores intenções de rotatividade (MIAO; HUMPHREY; QIAN, 2017a). O desempenho da tarefa também demonstra um papel crucial na explicação de como a IE está relacionada à satisfação no trabalho. Miao, Humphrey e Qian (2017a) argumentaram que o desempenho no trabalho deve influenciar a satisfação no trabalho, bem

como o comprometimento organizacional e as intenções de rotatividade. Em sua meta-análise, eles descobriram que o desempenho no trabalho (bem como o estado de afeto positivo e negativo) media os efeitos da IE na satisfação do funcionário. A meta-análise de Miao, Humphrey e Qian (2017b) descobriu que funcionários emocionalmente inteligentes eram melhores na obtenção de recursos de trabalho e que os recursos de trabalho mediam as relações entre a IE e a satisfação do funcionário no trabalho.

O setor público, segundo Rodrigues e Gondim (2014), nos últimos anos, passou por mudanças que exigiram um maior controle emocional por parte dos servidores públicos. A abordagem conhecida como a Nova Administração Pública colocou em xeque culturas burocráticas e rotineiras baseadas em leis. As novas políticas públicas demarcam um espaço muito mais transparente, informatizado, ágil e menos burocrático. Esse cenário de transição causa impacto a muitos servidores públicos, produzindo manifestações de insegurança, ocasionadas pelas emoções. Destacam, também, a necessidade de regulação da emoção dos servidores públicos para administrarem as mudanças trazidas por esta transição. Considera-se ainda, que a regulação das emoções está associada a questões fisiológicas e motoras do corpo humano e que é fundamental para um bom convívio social (MUNIZ, 2018).

Magnani (2018) coaduna com o entendimento ao mencionar que a compreensão das emoções dos servidores públicos é elemento de extrema importância em qualquer repartição, visto que a rotina é composta por atividades burocráticas, atendimento de demandas muitas vezes polêmicas, estrutura precária, entre outros fatores (MAGNANI, 2018).

Na esfera pública, Muniz (2018) enfatiza que o estudo dos comportamentos emocionais relacionados a servidores públicos é um campo ainda pouco explorado. Para esse autor, percebe-se, então, que há uma lacuna na literatura, quanto à realização de estudo na linha de pesquisa, com funcionários públicos. Diante disso, a pesquisa desse autor teve como objetivo identificar os efeitos dos fatores emocionais nos comportamentos de trabalho contraproducentes e de cidadania organizacional de servidores públicos da Secretaria Municipal de Saúde de Serra/ES.

Moreira (2017) destaca que cada vez mais a importância da inteligência emocional como um dos fatores de sucesso, não apenas em nossa vida pessoal, mas de grande relevância em nossa vida profissional. A inteligência emocional está interligada a vários aspectos como a escolha de carreira, o relacionamento interpessoal no dia a dia de trabalho, a resolução de conflitos e a capacidade de saber ouvir e se fazer entender de maneira correta e obter o resultado esperado.

Assim, para Moreira (2017), a IE torna-se um diferencial para aqueles indivíduos que



conseguem ter controle dos seus sentimentos e emoções, tanto na vida pessoal como na profissional. O autor infere que os setores de gestão de pessoas nas organizações devem buscar esse atributo nos empregados.

Já Oliveira (2018), com relação à definição da IE, evoluiu para um conceito mais amplo, relacionado com a emoção e sobre a sua interação, bem como a capacidade de se adaptar ao meio. Para esse mesmo autor, a IE avançou para a capacidade dos indivíduos de identificar e perceber emoções, de usar essas mesmas emoções como facilitadoras do pensamento, de usar o conhecimento emocional e de regular as emoções em si e nos outros.

Por conseguinte, para Dornelles e Crispim (2020, p. 1), “a inteligência emocional tem atraído crescente interesse da academia e já é sabido que pode possibilitar melhor desempenho no trabalho, maior blindagem a possíveis efeitos nocivos do ambiente profissional e melhor qualidade de vida”.

Em sequência, para os autores Chikobvu e Harunavamwe (2022), o atual interesse generalizado pelo conceito de IE é atribuído à crescente importância dos estados psicológicos positivos e ao florescimento no local de trabalho.

Em resumo, com base em Dornelles e Crispim (2020), esses autores afirmam que, desde seu surgimento, o tema IE desperta crescente interesse da comunidade científica que já produziu inúmeras definições, as quais são apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Evolução cronológica do conceito de inteligência emocional

(continua)

AUTOR	ANO	DEFINIÇÃO
Salovey e Mayer	1990	O subconjunto de inteligência social que envolve a habilidade de monitorar os próprios sentimentos e emoções dos outros, distinguir entre eles e usar essa informação para guiar o pensamento e ações.
Goleman	1995	Refere-se à quão bem lidamos com nossos relacionamentos nos cinco domínios, por exemplo, autoconsciência, gerenciamento das emoções, automotivação, empatia e manipulação do relacionamento.
Mayer e Salovey	1997	A habilidade de perceber, acessar e gerar emoções de modo a auxiliar o pensamento, entender as emoções e o conhecimento emocional, para regularizar de forma reflexiva as emoções, de modo a promover o crescimento emocional e intelectual.
George	2000	Habilidade de entender e gerenciar o humor e emoções em si e dos outros, contribuindo para a liderança efetiva nas organizações.
Macaleer e Shannon	2002	Inteligência emocional geralmente é aceita como uma combinação de competências emocionais e interpessoais que influencia em nosso comportamento, pensamento e interação com os outros.
Petrides, Pita e Kokkinaki	2007	Inteligência emocional se refere a uma autopercepção do indivíduo de suas habilidades emocionais.
Coleman	2008	A habilidade de monitorar as próprias emoções e as emoções dos outros, distinguir entre emoções diferentes e nomeá-las adequadamente e usar informações emocionais para guiar pensamento e comportamento.
Mayer, Roberts e Barsade	2008	Refere-se à capacidade de realizar um raciocínio preciso sobre emoções e à capacidade de usar emoções e conhecimentos emocionais para melhorar o pensamento.
Agarwal e Chaudhar	2013	Fator essencial responsável por determinar o sucesso na vida e no bem-estar psicológico, parece desempenhar um importante papel na tomada de decisão ética.

Quadro 9 – Evolução cronológica do conceito de inteligência emocional

Mayer, Caruso e Salovey	2016	A capacidade de raciocinar validamente com emoções e com informações relacionadas à emoção, e usar emoções para melhorar o pensamento.
-------------------------	------	--

(conclusão)

Fonte: Dornelles e Crispim (2020, p. 5).

Diante da base teórica apresentada nesta seção, faz-se necessário abordar algumas escalas sobre IE.

### 2.2.1 Escalas de Inteligência Emocional

Rego e Fernandes (2005) desenvolveram um modelo de inteligência emocional constituído por seis dimensões, baseado no modelo misto de inteligência emocional, já que implicam outras competências além das mentais: compreensão das emoções próprias, sensibilidade emocional, auto encorajamento, empatia, autocontrole emocional e compreensão das emoções dos outros. A bateria de testes era constituída por 96 itens. Desses 96 itens, ficaram 19 itens definitivos, englobadas nas mesmas 6 dimensões, excetuando a dimensão sensibilidade emocional que ficou apenas definida como autocontrole (LOUREIRO, 2013). O Quadro 10 expõe essas dimensões.

Quadro 10 – Dimensões de IE

DIMENSÕES	ESPECIFICAÇÃO
Compreensão das emoções próprias	Referem-se a itens relativos ao grau em que os sujeitos percebem as suas emoções e as causas que as originaram.
Sensibilidade emocional	Itens relacionados com atenção às emoções próprias e dos outros, autocontrole perante as críticas, consciência própria das emoções, uso das emoções para ajudar no pensamento e percepção das emoções.
Auto encorajamento	Tem em conta o uso das emoções para os indivíduos se encorajarem e auto motivarem.
Empatia	Itens relacionados com a adoção de sentimentos e as emoções das pessoas com que se relacionam.
Autocontrole emocional	Tem em conta itens que tentam perceber em que nível os sujeitos controlam as emoções e a aptidão para os sujeitos orientarem o pensamento com base nas emoções.
Compreensão das emoções dos outros	Tem a ver com compreender e avaliar as emoções dos outros.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Loureiro (2013) e Rego e Fernandes (2005).

Segundo Woyciekoski (2006), a Medida de Inteligência Emocional (MIE) foi construída e validada, no Brasil, em 1999, por Siqueira, Barbosa e Alves. Essa escala visa

aferir o processamento das informações acerca das emoções e sentimentos vivenciados ou observados nas interações sociais (SIQUEIRA; BARBOSA; ALVES, 1999). A MIE abrange cinco fatores dispostos em 59 itens, utilizando uma escala de quatro pontos (1 = nunca; 2 = poucas vezes; 3 = muitas vezes; 4 = sempre). Os cinco fatores são referentes às cinco habilidades da IE propostos por Goleman (1995), conforme descrição no Quadro 11.

Quadro 11 – Escala MIE

FATORES	DESCRIÇÃO	ITENS
Empatia	Referentes à habilidade de identificar desejos, intenções, sentimentos, problemas e interesses dos outros, através da leitura de comportamentos de comunicação não verbalizados (tom de voz, expressão facial e postura corporal).	14
Sociabilidade	Refletem a habilidade de dar início, aprofundar e preservar amizades, relacionar-se bem com os outros, ser aceito pelas pessoas e tratá-las cordialmente mesmo as desconhecidas. Essa dimensão da IE estaria relacionada à capacidade de substituir sentimentos negativos por positivos, além de disseminar os negativos se estiverem presentes nas pessoas ao seu redor. A sociabilidade refletiria a capacidade para tornar os relacionamentos extensos, profundos e verdadeiros.	13
Automotivação	Referentes à capacidade de elaborar metas para si mesmo, persistindo e se entusiasmando com os objetivos pessoais. Refletiria, acima de tudo, a capacidade de resistir a quaisquer eventuais obstáculos que se contrapusessem à realização das metas. Pessoas com alto grau de motivação possuiriam altos níveis de coragem, força, persistência, entusiasmo, otimismo e esperança.	12
Autocontrole	Referentes à capacidade de administrar sentimentos e desenvolver capacidades pessoais para atingir metas estipuladas. Sobretudo, refletiria a capacidade de ponderação, cautela e controle com que a pessoa reage frente aos fatos desagradáveis, provocações, agressões, desaforos, insultos, conflitos, sentimentos perturbadores e impulsos. Além disso, pessoas altas nesse fator seriam capazes de adiar impulsos momentâneos em prol de objetivos futuros.	10
Autoconsciência	Refletem ações introspectivas de reconhecimento, discriminação, avaliação, reflexão, nomeação e identificação dos próprios sentimentos. Pessoas altas nesta dimensão seriam capazes de se reconhecer e se aceitar em seus mais diversos estados emocionais.	10

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Woyciekoski (2006).

De acordo com Noronha *et al.* (2007), o MSCEIT V2.0 (nova versão da escala *Mayer Solovey Caruso Emotional Intelligence Scale Test – MSCEIT*) é um dos instrumentos mais utilizados para mensurar IE e, por consequência, um dos mais estudados na literatura da área. Desenvolvido por Mayer *et al.* (2003), ele se propõe a mensurar a inteligência emocional de acordo com o modelo de aptidões integradas e, para isso, decompõe a inteligência emocional em quatro capacidades: percepção das emoções; utilização das emoções para facilitar as atividades cognitivas; compreensão das emoções; e gerenciamento das emoções (OLIVEIRA, 2018).

Os autores Giménez-Espert e Prado-Gascó (2017), no trabalho *Inteligência Emocional com enfermeiros*, desenvolvido na Espanha, utilizaram a escala *Trait Emotional Meta-Mood*

*Scale* (TMMS). A escala avalia o metaconhecimento de três elementos que constituem IE: (1) Atenção emocional (8 itens), que é a extensão em que um indivíduo tende a observar e pensar sobre seus sentimentos e humores. (2) Clareza emocional (8 itens), que avalia a compreensão de uma pessoa de seus próprios estados emocionais e (3) Reparação emocional (8 itens), que envolve as crenças do indivíduo sobre a capacidade de regular seus sentimentos. Todos os 24 itens são pontuados em uma escala *Likert* que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O Quadro 12 demonstra as dimensões e os itens da escala TMMS.

Quadro 12 – Escala TMMS

DIMENSÕES	ITENS
Atenção/Percepção Emocional	Atenção aos sentimentos.
	Preocupação com o que sinto.
	Dedicado a pensar sobre emoções.
	Vale a pena pensar sobre minhas emoções e humor.
	Permito que meus sentimentos afetem meus pensamentos.
	Penso no meu humor constantemente.
	Penso nos meus sentimentos frequentemente.
	Presto muita atenção em como estou me sentindo.
Clareza/Compreensão Emocional	Meus sentimentos são claros para mim.
	Posso definir meus sentimentos frequentemente.
	Quase sempre sei como estou me sentindo.
	Conheço meus sentimentos com relação às pessoas.
	Percebo meus sentimentos em diferentes situações.
	Sempre posso dizer como estou me sentindo.
	Às vezes, posso dizer quais são as minhas emoções.
	Posso chegar a compreender meus sentimentos.
Reparação/Regulação Emocional	Mesmo que me sinta triste, tenho uma visão otimista.
	Mesmo que me sinta mal, procuro pensar em coisas agradáveis.
	Quando estou muito triste, penso nos prazeres da vida.
	Tento pensar positivamente, mesmo que me sinta mal.
	Se penso muito sobre alguma coisa, tento me acalmar.
	Preocupo-me em estar de bom humor.
	Tenho muita energia quando me sinto feliz.
	Quando estou irritado, tento mudar meu humor.

Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de Lopes (2020, p. 81).

Mayer e Salovey (1997) apresentaram a inteligência emocional como um composto de quatro capacidades: perceber suas emoções e as dos outros, usar as emoções, compreender as emoções e gerenciar as emoções. A ferramenta para medir a inteligência emocional que está sendo mais utilizada no contexto organizacional é de Wong e Law (2002), baseada na teoria de Mayer e Salovey (1997) e fundamentada em dimensões definidas por Davies, Stankov e Roberts (1998), através dos estudos que originaram a Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS). Nos últimos anos, esse instrumento tem sido utilizado em diversas

pesquisas internacionais relevantes no contexto organizacional por apresentar boas propriedades psicométricas (GUIMARÃES; MOSCON, 2020).

De acordo com Rodrigues, Rebelo e Coelho (2011), o desenvolvimento inicial da WLEIS realizou-se tendo por base as dimensões de inteligência emocional identificadas pela revisão da literatura conduzida por Davies, Stankov e Roberts (1998), em quatro dimensões, conforme Quadro 13.

Quadro 13 – Escala WLEIS inicial

<b>DIMENSÕES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Avaliação e expressão das próprias emoções	Esta dimensão concerne à aptidão individual para entender as próprias emoções e expressar as mesmas de forma natural e autêntica.
Avaliação e reconhecimento das emoções nos outros	Este componente respeita a aptidão do indivíduo para perceber e compreender as emoções das pessoas da sua emoção envolvente. Esse processo permite que os indivíduos desenvolvam uma maior sensibilidade em relação às emoções dos outros e sejam capazes de prever, de forma mais eficaz, a sua ocorrência.
Regulação das emoções do próprio	Esta dimensão prende-se, em particular, com a capacidade de regular as emoções do próprio, possibilitando o controle emocional e uma rápida transição de estados emocionais de valência negativa para estados afetivos positivos.
Utilização das emoções para facilitar o desempenho	Esta dimensão relaciona-se com a capacidade da pessoa para direcionar as suas emoções no sentido de facilitar o seu desempenho nas atividades nas quais ela se encontra envolvida.

Fonte: Rodrigues, Rebelo e Coelho (2011).

Essas quatro dimensões tratam a IE como um construto multidimensional que remete para a aptidão do indivíduo para compreender as suas emoções e as emoções dos demais, efetuar a regulação das suas emoções e direcioná-las para a facilitação de condutas comportamentais produtivas (RODRIGUES; REBELO; COELHO, 2011).

Já as autoras Guimarães e Moscon (2020), baseando-se nos resultados obtidos da análise fatorial e das evidências de confiabilidade, validaram a escala de inteligência emocional, a WLEIS-P, no contexto brasileiro, a qual compõe um instrumento com a mesma estrutura da versão original, além de apresentar boas evidências de consistência, de forma global e nas dimensões. Assim, a análise fatorial da WLEIS-P sustenta a utilização desta escala para a pesquisa da inteligência emocional com amostras no Brasil, possibilitando, também, a utilização em futuros estudos nacionais.

Dornelles e Crispim (2020) utilizaram a Escala de Inteligência Emocional WLEIS, desenvolvida por Wong e Law (2002), para avaliar a inteligência emocional de professores universitários no Brasil, a qual constitui-se de 16 assertivas separadas em 4 dimensões: (a)

avaliação das próprias emoções; (b) avaliação das emoções nos outros; (c) uso de emoções e (d) regulação das emoções, para analisar os efeitos do local de trabalho em inteligência emocional, onde cada fator é mensurado por uma escala de resposta tipo *Likert* de cinco pontos. Essa escala é demonstrada no Quadro 14, abaixo.

Quadro 14 – Escala WLEIS

<b>DIMENSÕES</b>	<b>ITENS</b>
Avaliação das próprias Emoções	Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.
	Compreendo bem as minhas emoções.
	Compreendo verdadeiramente o que sinto.
	Eu sempre sei se eu estou feliz ou não.
Avaliação das emoções nos outros	Eu sempre reconheço as emoções dos meus amigos devido ao comportamento deles.
	Eu sou um bom observador das emoções dos outros.
	Eu sou sensível aos sentimentos e às emoções dos outros.
	Tenho uma boa compreensão das emoções das pessoas ao meu redor.
Uso de emoções	Eu sempre estabeleço metas para mim e, em seguida, dou o meu melhor para alcançá-las.
	Eu sempre digo para mim mesmo que sou uma pessoa competente.
	Eu sou uma pessoa automotivada.
	Eu sempre me incentivo a dar o meu melhor.
Regulação das emoções	Eu sou capaz de controlar meu temperamento para que eu possa lidar com as dificuldades racionalmente.
	Eu sou capaz de controlar minhas próprias emoções.
	Eu sempre posso me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.
	Eu tenho um bom controle sobre minhas próprias emoções.

Fonte: Dornelles e Crispim (2020, p. 8), com base em Wong e Law (2002).

Da mesma forma, Sy, Tram e O'hara (2006) observaram uma associação positiva entre a inteligência emocional, baseada na escala de WLEIS, e a satisfação no trabalho. Shah (2022) afirma que Wong e Law desenvolveram um instrumento praticamente curto e psicologicamente sólido com entrevistados em Hong Kong, em 2002. A falta de relato de uma propriedade psicométrica, a não adequação para pesquisa no local de trabalho e o longo tempo de conclusão dos instrumentos existentes são alguns dos motivos que motivaram Wong e Law a desenvolver esse instrumento.

Considerando que a Satisfação no Trabalho (ST) é um antecedente dos CCO (*e.g.* SIQUEIRA, 2003; ANDRADE, 2017; MALHEIROS, 2021, entre outros), no próximo capítulo são abordadas as reflexões sobre o construto.

## 2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho (ST) como construto de pesquisa originou-se, desde cedo, nas teorias motivacionais do comportamento dos funcionários nas disciplinas de comportamento organizacional e psicologia e tem sido extensivamente investigado na literatura. Teorias focaram sobre os sentimentos positivos ou negativos que um indivíduo tem sobre seu trabalho em geral (LU; WHILE; BARRIBALL, 2005) e resultaram em várias definições de ST. Por exemplo, uma definição de ST encontrada na literatura corresponde à extensão da resposta emocional positiva ao trabalho resultante de uma avaliação do trabalho pelo funcionário como satisfatória ou congruente com os valores do indivíduo (MORRIS; VENKATESH, 2010).

A ST conota processos emocionais ou sentimentos como alegria, entusiasmo, orgulho, felicidade, prazer e satisfação, amplamente considerados como representando a contribuição de atitudes de uma pessoa em relação ao trabalho ou sobre ele (a) (FINEMAN, 2001). Fisher (2000) relacionou emoções e humor à satisfação no trabalho (que é definido como respostas afetivas ao trabalho de uma pessoa, mas geralmente é medido em grande parte como avaliação das características do trabalho).

Entre os diferentes conceitos, o clássico foi sistematizado por Locke (1976). O autor postula que a ST é um estado emocional, positivo ou negativo, que resulta da valorização e da experiência do trabalho do indivíduo e de suas experiências, no qual os agentes e eventos relacionados ao trabalho são os determinantes (ANDRADE *et al.*, 2017). Com base em sua revisão de estudos empíricos sobre a ST, Locke determinou que sete questões de trabalho estão normalmente associadas à satisfação no trabalho. Essas incluem o trabalho mentalmente desafiador, o interesse pessoal no trabalho específico, o trabalho que não é muito cansativo fisicamente, as recompensas equitativas percebidas, as condições de trabalho apropriadas, a autoestima e a assistência gerencial na gestão do local de trabalho. Essas questões minimizam conflitos, garantem que o trabalho seja interessante e oportunizam que haja boas remunerações/promoções (SINGH; SINGH, 2018).

De acordo com Churchill, Ford e Walker (1974), a ST possui um amplo domínio conceitual, porque inclui todas as características do trabalho em si ou do ambiente de trabalho que um funcionário considera recompensador, gratificante, satisfatório, frustrante e insatisfatório. A ST é um dos conceitos mais estudados em pesquisa organizacional devido a suas importantes conotações para os comportamentos dos funcionários, como desempenho, rotatividade e absenteísmo. Ademais, a ST reflete o quanto as pessoas gostam ou não de seus trabalhos (SPECTOR, 1997). Chen e Chiu (2005) distinguiram a ST entre duas dimensões, a

saber: a intrínseca e a extrínseca. A extensão em que quais funcionários estão satisfeitos com os fatores relacionados ao trabalho em si é referido como ST intrínseca (*e.g.* desejo de reconhecimento, realização pessoal, etc.), enquanto a satisfação extrínseca no trabalho está relacionada a fatores não relacionados ao trabalho (*e.g.* compensação, ambiente de trabalho físico, qualidade de liderança, etc.) (CHEN; CHIU, 2005; NAWAB; BHATTI, 2011; SUKI; SUKI, 2012). Geralmente, três grupos de variáveis que afetam satisfação no trabalho foram identificados. Essas são características relacionadas ao trabalho/tarefa, características individuais e características organizacionais (MENSAH; BAWOLE, 2018).

Desse modo, a ST depende da percepção do funcionário do quão bem os resultados do trabalho atendem às expectativas de um funcionário em particular (TELLA; AYENI; POPOOLA., 2007). Além disso, a literatura também mostra o papel mediador da ST na realização do efeito de personalidade e variáveis disposicionais, cultura e outras variáveis ambientais em variáveis de resultados relevantes para a organização, por exemplo, produtividade organizacional, eficiência, compromisso, comportamento de cidadania organizacional, rotatividade etc. (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; YOUSEF, 2002; JAIN, 2016).

A partir disso, torna-se importante mencionar os benefícios gerados pela ST ressaltados por Stanley (2001), que declara que eles conduzem à criação de uma sociedade melhor. Pessoas que mantêm uma atitude positiva em relação ao seu trabalho e a tudo que o circunda, fazem do mundo um lugar melhor. Em resumo, pode-se dizer que satisfação no trabalho é um dos fatores considerados determinantes na construção de um ambiente organizacional melhor e de uma sociedade mais feliz, gerando resultados positivos para as várias partes envolvidas (STANLEY, 2001; VIEIRA; APPIO; SLOGO, 2007).

Frente ao exposto, é essencial ressaltar as discussões e reflexões sobre a ST no setor público, universo desta pesquisa. Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2014, p. 321), os estudos sobre a ST no setor público ganham expressividade, uma vez que, também, esses gestores passaram a reconhecer, através dos resultados de pesquisas, que “o indivíduo satisfeito tende também a manter em níveis altos seu envolvimento com o trabalho e a se comprometer com a organização que o emprega” (MENEZES, 2016, p. 55).

No domínio da administração pública, Gilke (2016, p. 374) definiu a ST como “o resultado das expectativas individuais dos funcionários em relação aos seus empregos e o que eles percebem que obtêm”. Existem numerosos estudos sobre satisfação no trabalho nos setores público e privado. De 2000 a 2018, com base em uma pesquisa na Internet do termo “satisfação no trabalho”, em resumos de periódicos revisados por pares, centenas de artigos



foram publicados sobre o assunto (BEDNARCZUK, 2019). Especificamente na gestão pública, Jilke (2016) constatou que, por uma pesquisa na *Web of Knowledge* pelo autor com a palavra-chave "satisfação no trabalho", que revelou um total de 224 artigos distintos dentro do domínio de pesquisa da administração pública para o período de 2000-2012.

No setor público, segundo Bright (2008), a satisfação no trabalho e as intenções de rotatividade são reflexos da visão que os funcionários têm de seu emprego. Essa perspectiva é influenciada pelo grau em que as principais necessidades dos funcionários são satisfeitas por seu trabalho. Os funcionários apresentam níveis mais elevados de satisfação no trabalho e, conseqüentemente, menores intenções de rotatividade, quando as características do ambiente de trabalho satisfazem as suas necessidades. Um dos primeiros debates na literatura da administração pública centrou-se na seguinte questão: Os funcionários públicos estavam satisfeitos com as características das organizações públicas? (STEEL; WARNER, 1990; DeSANTIS; DURST, 1996). Alguns acreditavam que a natureza burocrática das organizações públicas, associada aos baixos níveis salariais, inibia os altos níveis de ST entre os funcionários públicos (RAINEY, 1989; FINLAY *et al.*, 1995).

Alguns estudos empíricos revelam diferentes resultados, considerando o setor e objeto de estudo. Nesses estudos, é possível notar que a avaliação da satisfação decorre da experiência de trabalho ou apenas se concentra na satisfação com um aspecto único ou estreito do trabalho. O estudo de Schappe (1998) revela a existência de um apoio substancial à relação entre ST e os CCO. Por exemplo, em uma pesquisa com funcionários de universidades, Bateman e Organ (1983) encontraram uma relação significativa entre medidas gerais de satisfação no trabalho e classificações de supervisão dos CCO (SCHAPPE, 1998).

Top, Akdere e Tarcan (2015) examinaram as múltiplas facetas da satisfação intrínseca e extrínseca no trabalho, considerando pagamento, promoção, supervisão, benefícios adicionais, recompensas contingentes, benefícios operacionais, procedimentos, colegas de trabalho, natureza do trabalho e comunicação (SARIDAKIS *et al.*, 2020). Nesse sentido, a satisfação no trabalho é um componente importante do bem-estar subjetivo (VAN PRAAG; FERRER-I-CARBONELL, 2008) e, para Oswald, Proto e SgROI (2015) também está relacionada a vários resultados econômicos, incluindo produtividade do trabalho e menor absenteísmo (BUDRÍA; BALEIX, 2020).

Para Becker (2004), conforme mencionado por Sawalha, Kathawalha e Magableh (2017), é geralmente reconhecido que a ST é uma importante estratégia organizacional, a fim de melhorar a capacidade mental e física dos funcionários. Esse sentimento saudável pode influenciar atitudes relacionadas ao trabalho e gerar os resultados desejados, como

produtividade e desempenho, melhoria das relações de tarefas dos funcionários, capazes de impedir o comportamento negativo do trabalho, como absenteísmo e rotatividade (SAWALHA; KATHAWALHA; MAGABLEH, 2017).

Dessa forma, Mushtaq e Umar (2015) descobriram que, entre 152 funcionários públicos no Paquistão, a ST teve uma forte relação com todas as cinco dimensões dos CCO. Além disso, como moderador, a satisfação também representava uma influência positiva no CCO, quando Rahman *et al.* (2014) investigaram a ligação entre autoeficácia e CCO, entre 208 professores em South Sulawesi, Indonésia. Noutro estudo anterior, em um universo de 130 funcionários e 34 supervisores de uma empresa estatal chinesa, Miao e Kim (2010) concluíram que o CCO se correlaciona positiva e significativamente com a satisfação no trabalho (SAWALHA; KATHAWALHA; MAGABLEK, 2017).

Alguns correlatos de ST são exclusivos do setor público, por exemplo, a satisfação entre os funcionários do setor público tende a estar mais fortemente ligada ao compromisso afetivo e normativo no trabalho do que entre os funcionários do setor privado (MARKOVITS *et al.*, 2010). Além disso, os funcionários do setor público que estão satisfeitos têm menos probabilidade de expressar o desejo de mudar para o setor privado (KANKAANRANTA *et al.*, 2007). No estudo de Taylor e Westover (2011), foi descoberto que a motivação do serviço público, as características intrínsecas e extrínsecas e as relações de trabalho contribuíram para a satisfação no trabalho (BEDNARCZUK, 2019).

No contexto de alguns países europeus, Danzer (2013) relata que a remuneração relativamente melhor dos funcionários e as condições de trabalho no setor público conferem-lhe uma vantagem sobre o setor privado internacional (Alemanha, Reino Unido, Itália, Grécia) em termos de ST, como muitos estudos empíricos sugerem. A diferença entre os dois setores, tanto na segurança do emprego quanto na remuneração, ajuda a manter essa lacuna relativa no nível de satisfação no trabalho, e as razões específicas para essa lacuna tornam-se ainda mais significativas em tempos de crises financeiras e instabilidade econômica (LUECHINGER; MEIER; STUTZER, 2010).

No Brasil, em um estudo desenvolvido com o objetivo de conhecer as tendências predominantes nas pesquisas sobre satisfação no trabalho, Ramos (1980) identificou análises sobre o *status* dessa variável como preditora e sua influência sobre divergentes aspectos expressivos do comportamento na situação do trabalho. Hampton (1992), por sua vez, observou que, nas últimas décadas, mais de dois mil levantamentos foram feitos com o objetivo de investigar o grau de satisfação entre os empregados.

O estudo de Hedler e Castro (2015), realizado no setor público, sinaliza que a satisfação apresenta maiores níveis com relação às dimensões “satisfação com os colegas” e “satisfação com a chefia”. Andrade *et al.* (2017), descobriram que a ST e os valores relativos ao trabalho apresentam uma influência direta sobre os CCO. Vespasiano e Mendes (2017) preocuparam-se mais especificamente com o estudo da satisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal, concluindo que os fatores diretamente relacionados com a satisfação desses servidores se vinculavam à chefia, aos colegas e à natureza do próprio trabalho, tais como o tratamento e o reconhecimento profissional recebido da chefia, a amizade, colaboração e confiança dos colegas de trabalho, a variedade e o interesse pelas tarefas desempenhadas. Por outro lado, os fatores de insatisfação relacionavam-se às promoções e aos salários recebidos, tais como a política de promoções, o volume de trabalho e a valorização da capacitação e dos esforços depreendidos nas atividades desempenhadas, questões essas que, como bem apontam os autores, ultrapassam a gestão da universidade (RIBEIRO, 2018).

Em outra pesquisa, Brauer *et al.* (2018) tiveram como objetivo verificar as principais razões que influenciam na satisfação dos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Com os resultados obtidos, identificam-se os pontos que precisam melhorar e os que precisam de manutenção, e isso pode ser considerado como conhecimento de valor para a tomada de decisão dos gestores. Tais decisões podem influenciar na motivação, no comprometimento e no ambiente de trabalho. Como consequência, os serviços prestados por esses profissionais tendem a ter um aumento significativo de qualidade, gerando benefício para a sociedade.

Por outro lado, Vargas e Teixeira (2018), na pesquisa realizada no Instituto Federal do Espírito Santo, com docentes e servidores técnico-administrativos, apontam que as instituições públicas não estão isentas de ter servidores públicos insatisfeitos em seus cargos, elas precisam estar atentas à satisfação de seus funcionários, no que se refere à produtividade e ao engajamento. Compreender os fatores que explicam a satisfação torna-se uma ferramenta para melhor gestão do desempenho dos funcionários no exercício de suas tarefas (TAYLOR, 2014).

Portanto, como afirmam Ventorini, Paes e Marchiori (2019), os estudos sobre satisfação no trabalho no setor público, ao identificarem os fatores que nela influenciam, fornecem aos gestores dados para a implantação de melhorias nessa área. Recentemente, o estudo de Malheiros (2021), realizado em uma prefeitura do RS, revelou que há uma influência direta e positiva entre os CCO, a espiritualidade e a ST. Nesse mesmo estudo, a dimensão “Trabalho como propósito de vida” da espiritualidade se relaciona positivamente com a dimensão “Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho”. Essas descobertas forneceram evidências

para preencher uma lacuna na pesquisa no que se refere a estudos com os construtos CCO, Espiritualidade e ST no setor público, visando estabelecer as influências entre eles. Ainda, o referido estudo reforçou o que outros autores já constataram, isto é, que a ST é um antecedente dos CCO. A principal contribuição se refere ao fato desse construto se revelar como um antecedente no setor público.

Assim, pensando na ST, desde a discussão de Organ (1977) sobre a conexão entre ST e as dimensões de desempenho extrapapeis, pesquisadores descobriram uma associação entre a satisfação geral do trabalho de um funcionário e os CCO, em uma variedade das configurações de pesquisa (ORGAN; RYAN, 1995). Embora algumas evidências sugiram que indivíduos com maior ST tenham uma maior propensão a se envolver em comportamento extrapapel, porque eles tendem a experimentar estados de humor com mais frequência (BROWN, 1985), a explicação dominante para o relacionamento entre ST e os CCO é o intercâmbio social (BATEMAN; ORGAN, 1983; ORGAN; PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006). Nomeadamente, os funcionários que estão satisfeitos com seus empregos podem retribuir os CCO. Por outro lado, os funcionários com insatisfação no trabalho podem não desempenhar os CCO (FASSINA; JONES; UGGERSLEV, 2007).

Quanto à relação da IE com a satisfação no trabalho, Guimarães e Moscon (2020) apontam que a IE estaria positivamente relacionada à ST, quando observaram, no seu estudo, que indivíduos emocionalmente inteligentes possuem relacionamentos interpessoais positivos, gerenciam situações difíceis no trabalho por compreender suas próprias emoções e as dos outros e, conseqüentemente, estão propensos a estarem mais satisfeitos no trabalho.

Por fim, o trabalho profissional ocupa uma parte significativa das nossas vidas. É a satisfação de necessidades financeiras e materiais, mas também possui dimensão psicológica. As pessoas gastam mais tempo no local de trabalho ou em atividades formais relacionadas ao trabalho do que qualquer outra coisa pessoal (DE KLERK; BOSHOF; VAN WYK, 2006). A satisfação no trabalho tem um impacto direto sobre a vida, autoestima e realização do indivíduo. O conceito de satisfação, apesar de muitas tentativas de padronizá-lo, ainda é uma categoria a padronizar (KALINOWSKA; MARCINOWICZ, 2020). Ademais, parece haver similaridade da conceituação da satisfação, tanto em setor privado, quanto no setor público.

Conforme o referencial teórico apresentado neste item, faz-se necessário abordar algumas escalas sobre ST, com o intuito de explicitar as escalas mais utilizadas para mensurar o referido construto.

### 2.3.1 Escalas de Satisfação no Trabalho

Diante de uma perspectiva histórica da concepção dos trabalhadores nas organizações, evoluindo de um prisma mecanicista, inicialmente, até o entendimento contemporâneo de que as pessoas são de grande valia para o sucesso das organizações, foram criadas linhas teóricas que auxiliam os gestores a compreender melhor como lidar com seus colaboradores. Dentre essas, emergem os estudos sobre a temática da ST e suas relações com o desempenho e desenvolvimento dos colaboradores e das organizações.

As observações, anteriormente comentadas, estão presentes em todas as organizações, pois a satisfação no trabalho se relaciona a todo tipo de organização, seja ela órgão público ou de iniciativa privada. Segundo Hedler e Castro (2015), toda organização, portanto, seja ela pública ou privada, terá dificuldades, caso não valorize e procure satisfazer as necessidades das pessoas que nela trabalham (SILVA, 2018).

Em relação à variável ST, a literatura sobre comportamento organizacional aponta que essa vem sendo uma das principais investigadas (STEIJN, 2004). Satisfação no trabalho refere-se a uma variável bastante utilizada em programas de recursos humanos nas organizações, especialmente com o advento da área de gestão de pessoas como principal norteadora de práticas organizacionais voltadas aos indivíduos (como no gerenciamento de programas de saúde mental e de qualidade de vida no trabalho) (COELHO JUNIOR; FAIAD, 2012).

Em relação à aferição da satisfação, Spector (2010) afirma que existem duas abordagens: uma global, em que se considera a satisfação no trabalho um sentimento unidimensional, medida por um único fator e a satisfação em facetas, em que há uma subdivisão da satisfação em dimensões específicas (PENHA *et al.*, 2016).

Ao estudar a relação entre satisfação no trabalho e ética organizacional, Vitell e Davis (1990), Deshpande (1996), Viswesvaran, Deshapande e Joseph (1998) e Koh e Boo (2001), usaram um modelo em que a ST é medida em termos das seguintes dimensões: salário, promoção, colegas de trabalho, liderança e natureza do trabalho (PENHA *et al.*, 2016). De acordo com Siqueira (2008), as dimensões da ST são expressas no Quadro 15.

Quadro 15 – Dimensões de ST

(continua)

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
Salário	É contentamento com o salário, se comparado com a carga de trabalho, a capacidade do profissional, o custo de vida e o esforço feito no trabalho.

Quadro 15 – Dimensões de ST

	(conclusão)
Promoção	É o contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, as garantias oferecidas a quem é promovido, a maneira de a empresa fazer promoções e o tempo de espera pela promoção.
Colegas de trabalho	É o contentamento com a colaboração, amizade, confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Liderança	É o contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, bem como o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e o entendimento entre eles.
Natureza do trabalho	É o contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, as formas como elas são absorvidas e a variedade delas.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Siqueira (2008).

Siqueira (2008) defende a tese de que, apesar de a satisfação ter alterado sua concepção ao longo do tempo, suas dimensões não sofreram alterações, foram mantidas as cinco dimensões propostas. Assim, investigar a satisfação no trabalho seria medir o quanto os retornos ofertados pela empresa propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos em termos dessas cinco dimensões (PENHA *et al.*, 2016).

Um questionário amplamente utilizado, não somente no Brasil como também em outros países, cujo objetivo é medir o nível de satisfação no trabalho dos indivíduos, é o “Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 Adaptado”, que busca ser um medidor da avaliação do indivíduo em relação ao seu trabalho e ao seu contexto. Esse questionário foi desenvolvido por Meliá e Peiró (1989) da Universidade de Valência, Espanha, possuindo, originalmente, 23 itens distribuídos em cinco fatores/dimensões: I – Satisfação com a Supervisão; II – Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho; III – Satisfação com os Benefícios Recebidos; IV – Satisfação Intrínseca do Trabalho e V – Satisfação com a Participação, sendo adaptado e validado para a realidade organizacional brasileira por Carlotto e Câmara (2008), passando a ter 20 itens (LUCHINI, 2016).

De acordo com Luchini (2016), vários trabalhos foram realizados utilizando o Questionário S20/23, principalmente na área da saúde. Marucco e Gil-Monte (2007) com 123 pediatras de um hospital da região sul de Buenos Aires; Amâncio *et al.* (2014) avaliaram a satisfação no trabalho na percepção de 7 enfermeiros gestores de um hospital público do Estado de Goiás e De Sá, Martins-Silva e Funchal (2014) avaliaram uma amostra de 52 enfermeiros de um hospital público brasileiro da região sudeste.

Após vários testes psicométricos, Carlotto e Câmara (2008) identificaram três dimensões com alfas satisfatórios, apresentando, dessa forma, alta consistência interna,

reconfigurando o questionário S20/23 para o contexto brasileiro, que passou a ter 20 itens avaliativos, dispostos nas seguintes dimensões: Satisfação com Relações Hierárquicas (Fator I), Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho (Fator II) e Satisfação Intrínseca com o Trabalho (Fator III) (LUCHINI, 2016). O Quadro 16 apresenta a versão adaptada e validada para a realidade brasileira do Questionário S20/23.

Quadro 16 – Questionário S20/23 – Itens adaptados

ITEM	DIMENSÕES	
1	Trabalho enquanto propiciador de realização	<b>SIT</b> Satisfação Intrínseca do Trabalho
2	Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca	
3	Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta	
4	Objetivos e metas que deve alcançar	
5	Higiene e salubridade do local de trabalho	<b>SAFT</b> Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho
6	Ambiente e espaço físico do local de trabalho	
7	Iluminação do local de trabalho	
8	Ventilação do local de trabalho	
9	Climatização do local	<b>SRH</b> Satisfação com Relações Hierárquicas
10	Relações pessoais com as instâncias de poder	
11	Supervisão sobre o trabalho que realiza	
12	Periodicidade da supervisão	
13	Forma como avaliam e julgam seu trabalho	
14	Igualdade de tratamento e sentido de justiça	
15	Apoio recebido das instâncias superiores	
16	Possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho	
17	Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho	
18	Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho	
19	Modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos	
20	Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios	

Fonte: Luchini (2016), adaptado de Carlotto e Câmara (2008).

Outra escala, largamente utilizada no Brasil, foi desenvolvida por Martins (1984) e revalidada por Martins e Santos (2006), contendo 45 itens para mensurar a satisfação, distribuídos em seis dimensões teóricas (satisfação com o suporte organizacional, satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, satisfação com relacionamento afetivo no trabalho, satisfação com o reconhecimento profissional, insatisfação com a inadequação da chefia e com falta de oportunidades e insatisfação com a sobrecarga de trabalho). A avaliação é feita por meio de uma escala de cinco pontos, variando entre 1 – Muito insatisfeito (a) e 5 – Muito satisfeito (a). Já a escala desenvolvida por Lorber e Skela-Savic (2012) se propõe a mensurar a satisfação com o trabalho por meio de 21 itens em quatro dimensões (relações de

cooperação e interpessoal, desenvolvimento profissional, estilo de liderança, motivação e preocupação com o bem-estar da equipe), cuja avaliação é feita por meio de uma escala de cinco pontos ancorados em 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente (FERRAZ; LOPES, 2015).

As formas mais comuns de avaliar a satisfação no trabalho são as que utilizam escalas dos tipos *Likert*, que requerem respostas “sim”, “não” e “em dúvida” ou respostas a escalas de maior número de pontos. Utilizam-se com menor frequência os questionários com perguntas abertas, as entrevistas e a técnica dos incidentes críticos (MARTINS; SANTOS, 2006).

Neste trabalho será utilizada a definição de Siqueira (1985), em que satisfação no trabalho corresponde ao grau de contentamento do indivíduo com relação a algumas dimensões específicas de seu trabalho, a saber: chefia, colegas, salário, promoções e trabalho realizado. Acredita-se que tal definição contempla as principais facetas ou dimensões de satisfação, de acordo com a revisão de literatura realizada e possibilita uma análise mais pormenorizada acerca do impacto de cada uma delas na promoção da satisfação dos indivíduos em seu trabalho (COELHO JUNIOR; FAIAD, 2012).

Para o constructo da satisfação no trabalho, foi utilizada a Escala Multidimensional de Satisfação no Trabalho (EST), elaborada por Siqueira (2008), decorrente de estudos iniciados em 1978, através de sua dissertação de mestrado que propôs a construção e validação de um instrumento que medisse satisfação no trabalho de trabalhadores do nível técnico-administrativo. Em 2008, surge a EST que, de acordo com a autora, trata-se de “uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho” (SIQUEIRA, 2008, p. 268).

O questionário original é composto por 25 itens que visa medir as dimensões da satisfação com o trabalho, a saber, com suas definições no Quadro 17 (SIQUEIRA, 2008).

Quadro 17 – Escala de Satisfação no Trabalho – EST

(continua)

<b>DIMENSÕES</b>	<b>DEFINIÇÕES</b>
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe de salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.



Quadro 17 – Escala de Satisfação no Trabalho – EST

(conclusão)

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Fonte: Siqueira (2008, p. 269).

O escore médio é obtido na versão completa da escala EST, somando-se os valores que são avaliados pelos respondentes assinalados em uma escala *Likert* de 1 a 7, em cada um dos itens que integra cada dimensão. Em seguida, divide-se esse valor pelo número de itens da dimensão. A interpretação dos dados deverá considerar que, quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de satisfação ou contentamento do empregado em relação a cada dimensão do trabalho. Assim, de acordo com Siqueira (2008), valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação. Por outro lado, valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação, enquanto valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença, ou seja, nem satisfeito, nem insatisfeito (HEDLER; CASTRO, 2015).

Essa escala é composta por questões referentes relacionadas à satisfação no trabalho, avaliada por meio da versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Ressalta-se que a correlação foi elevada e quase perfeita entre a forma completa da EST com 25 itens e a sua versão reduzida, com 15 (SIQUEIRA, 1995, 2008). A versão reduzida respeita a estrutura de cinco componentes da versão completa: Satisfação com os colegas, três itens; Satisfação com o salário, três itens; Satisfação com a chefia, três itens; Satisfação com a natureza do trabalho, três itens e a Satisfação com promoções, três itens (SIQUEIRA *et al.*, 2014).

Cada um dos fatores é medido por meio de 3 itens. O participante da pesquisa irá assinalar, então, o número que indica o quanto ele se sente satisfeito ou insatisfeito com cada enunciado, com opções variando de 1 (insatisfeito) a 5 (satisfeito). Quanto maior o valor do escore médio, maior a satisfação. Valores maiores que 4 tendem a indicar satisfação. Valores menores que 2,9 tendem a indicar insatisfação e valores entre 3 e 3,9 demonstram um estado de indiferença. O questionário, na versão reduzida, é apresentado no Quadro 18.

Quadro 18 – Escala EST versão reduzida

<b>SATISFAÇÃO COM:</b>	<b>NO MEU TRABALHO ATUAL, SINTO-ME...</b>
Colegas de trabalho	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
Salário	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
Chefia	Com o entendimento entre eu e meu chefe.
	Com a maneira como meu chefe me trata.
	Com a capacidade profissional de meu chefe.
Natureza do trabalho	Com o grau de interesse que as minhas atividades me despertam.
	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
	Com a variedade de tarefas que eu realizo.
Promoções	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008) e Hedler e Castro (2015).

Considerando as escalas apresentadas nesta seção, apresenta-se, no Quadro 19, uma síntese das escalas de ST abordadas anteriormente.

Quadro 19 – Síntese das Escalas de ST

(continua)

<b>AUTOR(ES)</b>	<b>ESCALA</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>VARIÁVEIS / DESENHO DA ESCALA</b>
Martins (1984)	Escala de satisfação no trabalho	Satisfação com o suporte organizacional Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho Satisfação com relacionamento afetivo no trabalho Satisfação com o reconhecimento profissional Insatisfação com a inadequação da chefia e com falta de oportunidades Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	6 dimensões 45 itens <i>Likert</i> (5 pontos)
Meliá e Peiró (1989)	Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 Adaptado	Satisfação com a Supervisão Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho Satisfação com os Benefícios Recebidos Satisfação Intrínseca do Trabalho Satisfação com a Participação	5 dimensões 23 itens

Quadro 19 – Síntese das Escalas de ST

AUTOR(ES)	ESCALA	DIMENSÕES	(conclusão)
			VARIÁVEIS / DESENHO DA ESCALA
Siqueira (2008)	Escala de Satisfação no Trabalho – EST	Satisfação com os colegas Satisfação com o salário Satisfação com a chefia Satisfação com a natureza do trabalho Satisfação com as promoções	5 dimensões 15 itens <i>Likert</i> (7 pontos)
Lorber e Skela Savic (2012)	Escala de satisfação no trabalho	Relações de cooperação e interpessoal Desenvolvimento profissional Estilo de liderança Motivação e preocupação com o bem-estar da equipe	4 dimensões 21 itens <i>Likert</i> (5 pontos)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos capítulos anteriormente abordados, na próxima seção, busca-se desenvolver um *Framework* de interação entre os construtos CCO, IE e ST, bem como a construção das hipóteses de pesquisa.

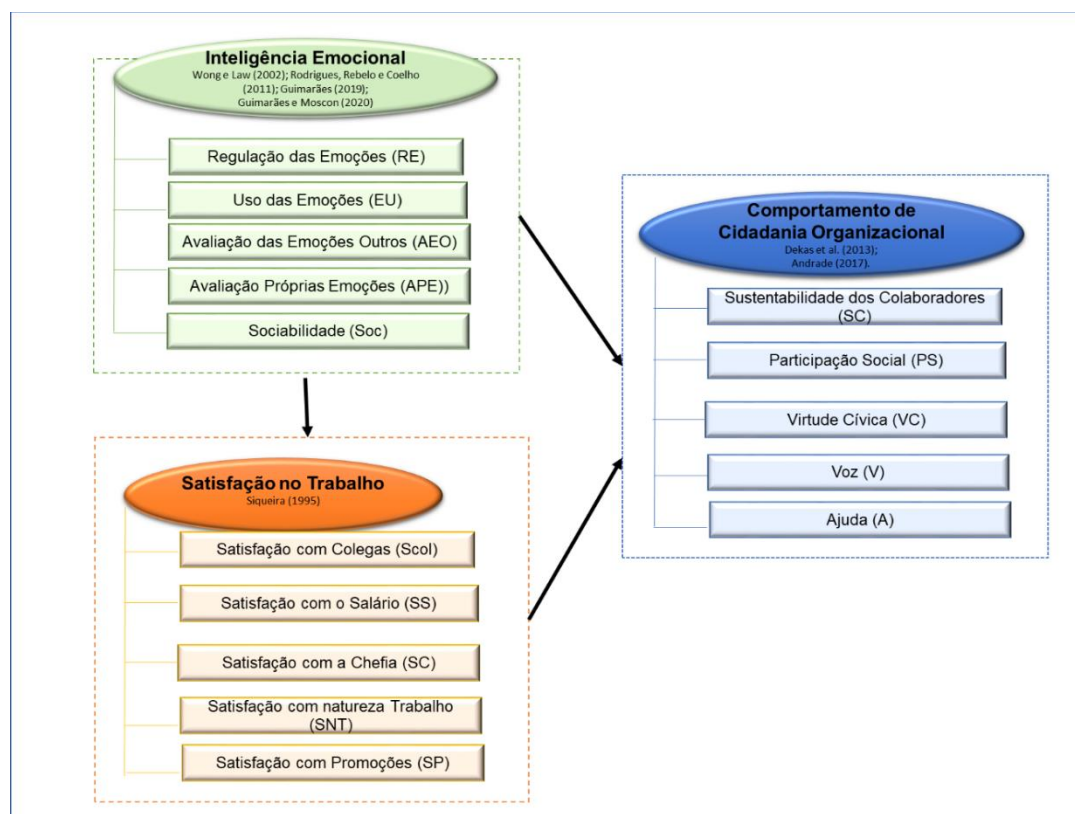
#### 2.4 ARTICULAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO E AS HIPÓTESES DA PESQUISA: UM *FRAMEWORK* DE ANÁLISE

As pessoas trabalham por inúmeras razões e dispõem dos recursos humanos para que possam desempenhar um trabalho de modo eficiente e eficaz (MALHEIROS, 2021). Esses recursos, conforme o referido autor, revelam-se como uma das mais valiosas fontes para as organizações, sejam elas do âmbito privado ou público. Com base nos argumentos teóricos apresentados no decorrer desta seção, é apresentada a articulação teórica de análise dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) e dos antecedentes relacionados à Inteligência Emocional (IE) e Satisfação no Trabalho (ST).

O embasamento teórico auxiliou e possibilitou a articulação entre os construtos abordados no presente estudo, que se deu por meio de consultas sobre conceitos, dimensões, construtos em desenvolvimento, escalas desenvolvidas referentes aos antecedentes e consequentes, identificados em estudos anteriores e utilizados como referencial neste trabalho. Dessa forma, por meio do *framework* de análise proposto, pretende-se propiciar um melhor

entendimento das interações entre os construtos sendo que, inicialmente partiu-se de uma análise dos CCO, avançando-se, posteriormente, para uma análise dos antecedentes IEE ST. A partir dessas colocações, apresenta-se, na Figura 4, uma ilustração que permite demonstrar a articulação entre os construtos a serem estudados.

Figura 4 – Proposição de um *Framework* de análise



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Wong e Law (2002); Guimarães (2019); Guimarães e Moscon (2020); Siqueira, Barbosa e Alves (1999); Rego e Fernandes (2005); Siqueira (1995) e Dekas *et al.* (2013) e Andrade (2017).

O interesse pelos CCO reside, principalmente, na premissa de que contribuem para a eficácia organizacional (ORGAN, 1988). Katz (1964) já havia atentado para a importância e o valor dos CCO para qualquer sistema social. A presunção dos primeiros estudos deu lugar à comprovação empírica e várias pesquisas têm revelado que os grupos/organizações onde os CCO são mais atuantes, denotam melhores indicadores de eficácia (PODSAKOFF; MACKENZIE, 1997; REGO, 2001).

No entendimento de Marler, Barnett e Vardaman (2019), evidências meta analíticas sugerem que indivíduos que têm maior possibilidade de se engajar nos CCO são aqueles que

percebem os resultados como sendo justos, levando a um melhor desempenho na tarefa, diminuindo, assim, a probabilidade de se engajar em comportamentos contraproducentes no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, os CCO são relevantes na medida em que são considerados, por Organ (1997), como sendo o desempenho contextual que sustenta o ambiente social e psicológico, no qual ocorre o desempenho da tarefa. De acordo com Katz e Kahn (1978), são comportamentos inovadores e espontâneos e envolvem atividades de cooperação com os membros da organização, ações protetoras ao sistema que visem salvar a vida da organização, sugestões criativas para a melhoria organizacional, criação de um clima favorável para a organização e realização de autotreinamento para maior responsabilidade organizacional.

Para Rapp, Bachrach e Rapp (2013), os CCO facilitam as interações sociais entre os colaboradores e, dessa forma, contribuem para a realização das tarefas de trabalho. Com base no exposto, observam-se os benefícios que os CCO podem proporcionar às organizações de modo geral. Segundo Vigoda-Gadot e Beerli (2011) esses benefícios também ocorrem no setor público, na medida em que contribuem para a melhoria dos serviços prestados, superando os males da burocracia e incentivando o desempenho nas diversas unidades de trabalho.

De acordo com as características supracitadas, Dekas *et al.* (2013) explicam que se deve analisar o contexto social e sua interação com os CCO, na medida em que esses comportamentos podem variar de acordo com o contexto social de trabalho. No que tange aos CCO, pretende-se utilizar como base, os estudos de Dekas *et al.* (2013), que desenvolveram uma escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (ECCO-TC). Essa escala foi validada, no contexto brasileiro, por Andrade (2017), sendo replicada por Rebolho (2018), tendo como objeto de análise trabalhadores do setor industrial, por Costa (2019) com trabalhadores do setor de TI e por Malheiros (2021) com trabalhadores de uma prefeitura.

A escala desenvolvida por Dekas *et al.* (2013) compõe-se das seguintes dimensões: Sustentabilidade dos colaboradores, Participação social, Virtude cívica, Voz e Ajuda. Assim, visando ampliar a compreensão desse construto tendo como foco os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) ativos, lotados nas instituições federais de ensino, elaborou-se a seguinte hipótese:

**H1:** Os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) praticados por servidores públicos-TAE atuantes nas instituições federais de ensino, estão associados aos fatores Sustentabilidade dos colaboradores, Participação Social, Virtude cívica, Voz e Ajuda.

Em relação à Inteligência Emocional (IE), acrescentam-se as contribuições de Wong e

Law (2002), ao mencionarem que ela está intimamente relacionada com comportamentos voluntários por parte dos trabalhadores, extrapolando as funções formais desenvolvidas. Na mesma linha de pensamento, Cartwright e Pappas (2008) compartilham do entendimento de que os funcionários com maior IE são mais empáticos, indicando que o construto está diretamente relacionado aos CCO, isto é, quando maior IE estes possuem, mais propensos são em desempenharem esses tipos de comportamentos.

Os funcionários com alta IE são mais resilientes porque entendem as causas do estresse e desenvolvem estratégias para lidar com as consequências negativas do estresse (COOPER; SAWAF, 1997). Além disso, as pessoas que podem regular suas próprias emoções estão mais bem equipadas para lidar com emoções intensas, pois, normalmente, aumentam o estresse e a exaustão emocional e diminuem a ST (BRACKETT *et al.*, 2010).

Considerando a complexidade do construto Inteligência Emocional e as especificidades do contexto a ser investigado, no presente estudo (setor público), optou-se por realizar a adaptação da escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS), traduzida para a língua portuguesa por Rodrigues, Rebelo e Coelho (2011) (denominada WLEIS-P) e validada no Brasil por Guimarães e Moscon (2020), bem como a proposição de uma nova variável.

Assim, optou-se pela validação de conteúdo da escala WLEIS-P, associada à criação de uma nova variável e seus fatores, denominada Sociabilidade, a qual implica a capacidade para tornar os relacionamentos extensos, profundos e verdadeiros, aprofundar e preservar amizades, relacionar-se bem com os outros, ser aceito pelas pessoas e tratá-las cordialmente, mesmo as desconhecidas (SIQUEIRA; BARBOSA; ALVES, 1999). Nesse sentido, elaborou-se a seguinte hipótese:

**H2:** A Inteligência Emocional na perspectiva dos servidores pesquisados está associada às dimensões de Regulação das Emoções, Uso das Emoções, Avaliação das Emoções dos Outros, Avaliação das Próprias Emoções e Sociabilidade.

A ST pode ser considerada outra variável importante no contexto organizacional. A partir dela, é possível a compreensão de outros fenômenos no ambiente organizacional, ao considerar que a satisfação está associada a índices melhores de efetividade dos trabalhadores (SILVA, 2018). A compreensão de seus antecedentes e consequentes pode contribuir para entender outros fenômenos dentro da empresa, uma vez que se infere que a satisfação está associada a índices melhores de efetividade dos funcionários (SILVA; CASTRO; DOS-SANTOS, 2017).

Para Organ (2018), os CCO representam os modos informais de cooperação entre indivíduos que prestam esse tipo de contribuição, ajuda, em função da satisfação no trabalho e

da percepção de justiça. Diante disso, percebe-se que o autor traz um novo olhar sobre os CCO, em que a ST é um determinante dos CCO (COSTA, 2019). De acordo com Geus *et al.* (2020), a satisfação é um antecedente e um consequente dos CCO no setor público.

A satisfação, conforme explica Siqueira (1995), é abordada como decorrência de experiências e emoções vivenciadas no ambiente de trabalho que afetam a vida social, a saúde mental e os vínculos afetivos do indivíduo. O prazer com o trabalho, segundo essa mesma autora, resulta da satisfação no relacionamento com os colegas de trabalho, o salário, a chefia, a natureza do trabalho e o sistema de promoções. A satisfação no trabalho será analisada a partir das dimensões propostas por Siqueira (1995). Assim, foi delineada a seguinte hipótese de pesquisa:

**H3:** A satisfação no trabalho sob a perspectiva de servidores públicos-TAEs atuantes nas instituições federais de ensino está associada às variáveis: Satisfação com os colegas (CO); Satisfação com o salário (SAL); Satisfação com a chefia (CH), Satisfação com a natureza do trabalho (NT) e Satisfação com as promoções (PRO).

Para análise das interações propostas no *framework*, no que tange à IE e satisfação no trabalho, acrescenta-se a compreensão de Vigoda-Gadot e Meisler (2010) ao encontrar em seus estudos uma relação direta entre IE e ST. Uma das contribuições do estudo desses autores refere-se à ideia de que construções emocionais saudáveis e inteligência emocional dos funcionários públicos contribuem para a ST e, portanto, podem ser usados como um indicador de desempenho para os serviços públicos.

Em um estudo exploratório realizado por Rodrigues (2004), com o objetivo de apresentar uma contribuição para a gestão de RH e prestação de serviços de empresas do ramo *fitness*, o autor buscou analisar a relação entre IE e ST, para embasar essa contribuição para as empresas. Os resultados revelam uma relação positiva entre a IE e ST, o que significa que quanto maior controle os funcionários possuem acerca das suas emoções, maior será o grau de satisfação.

Costa e Faria (2009), buscaram explorar a relação entre a competência emocional e a satisfação profissional de enfermeiros e a satisfação com o voluntariado, bem como comparar a percepção de competência emocional (IE). Os principais resultados revelaram que a ST com o voluntariado está diretamente relacionada às dimensões da capacidade de lidar com as emoções.

Já o estudo de Lima (2019) buscou explorar a relação entre a IE e a ST, através de um estudo bibliográfico sobre os referidos construtos. Os resultados revelaram que a compreensão das emoções dos funcionários melhora as relações interpessoais, engajamento, promoção da

cooperação, melhor gerenciamento de carreira, tomada de decisão, melhora do bem-estar e estratégias para neutralizar o estresse. Essas características estão associadas aos melhores níveis de satisfação que, por sua vez, influenciam diretamente os resultados organizacionais. Sob essas perspectivas, constituiu-se a quarta hipótese de pesquisa:

**H4:** A Inteligência Emocional influencia positivamente a Satisfação no Trabalho.

Na sequência, o *framework* busca esclarecer a influência da IE sobre os CCO. Miao, Humphrey e Qian (2017) partilham do entendimento de que a Inteligência Emocional pode melhorar a qualidade e eficácia dos comportamentos de ajuda. Dudley e Cortina (2008) advogam que o conhecimento e as habilidades relacionadas à IE, incluindo conhecimento emocional, autopercepção, percepção social, tomada de perspectiva, percepção e gerenciamento de emoções e suporte emocional são essenciais para os CCO.

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), quando as pessoas conseguem gerenciar suas emoções, conseguem apresentar maior bem-estar e serem mais produtivas, eficientes e eficazes no contexto organizacional. Pode-se inferir que esses aspectos potencializam comportamentos de cidadania organizacional. Assim, apresenta-se a seguinte hipótese:

**H5:** A Inteligência Emocional influencia positivamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Acrescenta-se, na análise do presente estudo, o construto satisfação no trabalho, sendo considerado um fator particularmente importante, porque, quando ausente, está associado a comportamentos indesejáveis no ambiente de trabalho, como a rotatividade voluntária, absenteísmo e doenças ocupacionais e, quando presente, está associado a comportamentos positivos, como a cidadania organizacional, o comprometimento afetivo, o bom desempenho, a realização profissional e a satisfação com a vida em geral (BARLING; KELLOWAY; IVERSON, 2003; JACKSON; ALBERTI; SNIPES, 2014).

Assim, destaca-se a importância da satisfação no trabalho para os CCO, pois, no entendimento de Vieira, Appio e Slongo (2007), a satisfação é um dos fatores considerados determinantes na construção de um ambiente organizacional melhor.

Nessa mesma linha de entendimento, Zeinabadi (2010) sugere que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada aos comportamentos de cidadania organizacional na medida em que funcionários que estão satisfeitos com seu trabalho, geralmente retribuem com comportamentos positivos, incluindo os CCO. Sendo assim, foi definida a hipótese:

**H6:** A Satisfação no Trabalho influencia positivamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

A importância de CCO, como um fator contribuinte para o desempenho das



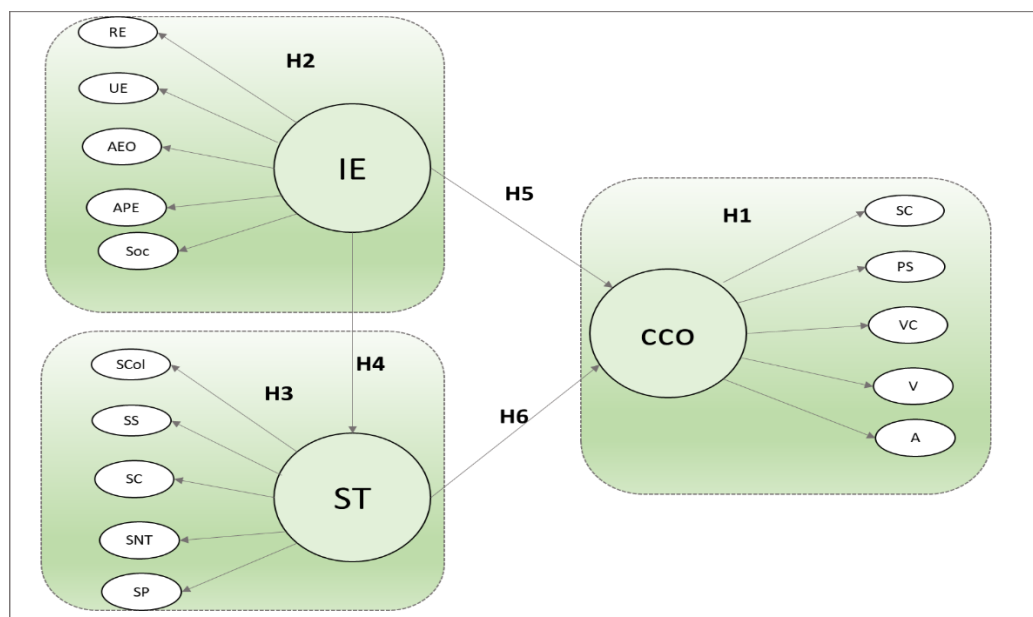
organizações públicas, vem recebendo crescente destaque (ANDREW; LEÓN-CÁZARES, 2015). Campbell e Im (2015) sugerem que o comportamento de cidadania desempenha um papel mediador na relação da motivação do serviço público e na intenção de rotatividade. Assim como o estudo de Cavazotte, Araújo e Abreu (2017) apontam que os CCO têm influência direta no altruísmo entre funcionários públicos e relaciona-se com a redução da intenção do funcionário de sair da organização.

De acordo com Costa *et al.* (2017), no cenário do universo corporativo atual, seja ele privado ou público, as organizações requerem, ainda mais, profissionais com os comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, indivíduos com iniciativa, proativos e que não estejam restritos às rotinas e tarefas inerentes ao sistema formal da organização.

Dekas *et al.* (2013) sugerem que as variáveis contextuais interferem nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Da mesma forma, Kwantes *et al.*, (2008) e Chiaburu, Larinkova e Van Dyne (2013) destacam que a análise dos comportamentos, nas organizações, deve ser compreendida a partir de seu contexto (ANDRADE, 2017).

Os CCO poderão causar um enriquecimento nas relações humanas no trabalho, bem como nas relações entre as pessoas e as empresas, acarretando ganhos para ambos. Para tanto, pessoas e organizações devem tomar conhecimento e ampliar seu escopo de informação sobre tal assunto, através da divulgação e discussão do tema (GOUVEA; BRANDÃO; VIANELLO, 2019). Desse modo, os gestores públicos podem usar o conhecimento acerca dos Comportamentos de Cidadania Organizacional para conter comportamentos negativos e aumentar os comportamentos positivos no local de trabalho. Por exemplo, os gestores podem influenciar menores taxas de rotatividade, menores taxas de ausência e maior confiança no local de trabalho (GEUS *et al.*, 2020). Face ao exposto, a Figura 5 demonstra as hipóteses oriundas da articulação teórica e do *framework* apresentados.

Figura 5 – Hipóteses da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim sendo, a proposta de articulação entre os construtos Comportamento de Cidadania Organizacional, Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho e a aplicação empírica do *framework*, desenvolvido para a operacionalização do presente estudo, representa um avanço e pode ampliar a compreensão desses temas sob uma perspectiva conjunta.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na corrente seção, são apresentados os procedimentos metodológicos a serem adotados para a concretização do estudo, contemplando o delineamento da pesquisa, o contexto envolvido e os instrumentos e estratégias para a coleta e análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Visando responder o problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos, a presente pesquisa terá caráter descritivo e exploratório e cunho quantitativo. Os estudos descritivos, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 102) “buscam especificar propriedades, características e traços importantes de qualquer fenômeno que analisamos. Descrevem tendências de um grupo ou população”.

O estudo descritivo a ser desenvolvido será de corte transversal que, segundo Hair *et al.*, (2007) procura fornecer um panorama ou uma descrição de elementos em um determinado período.

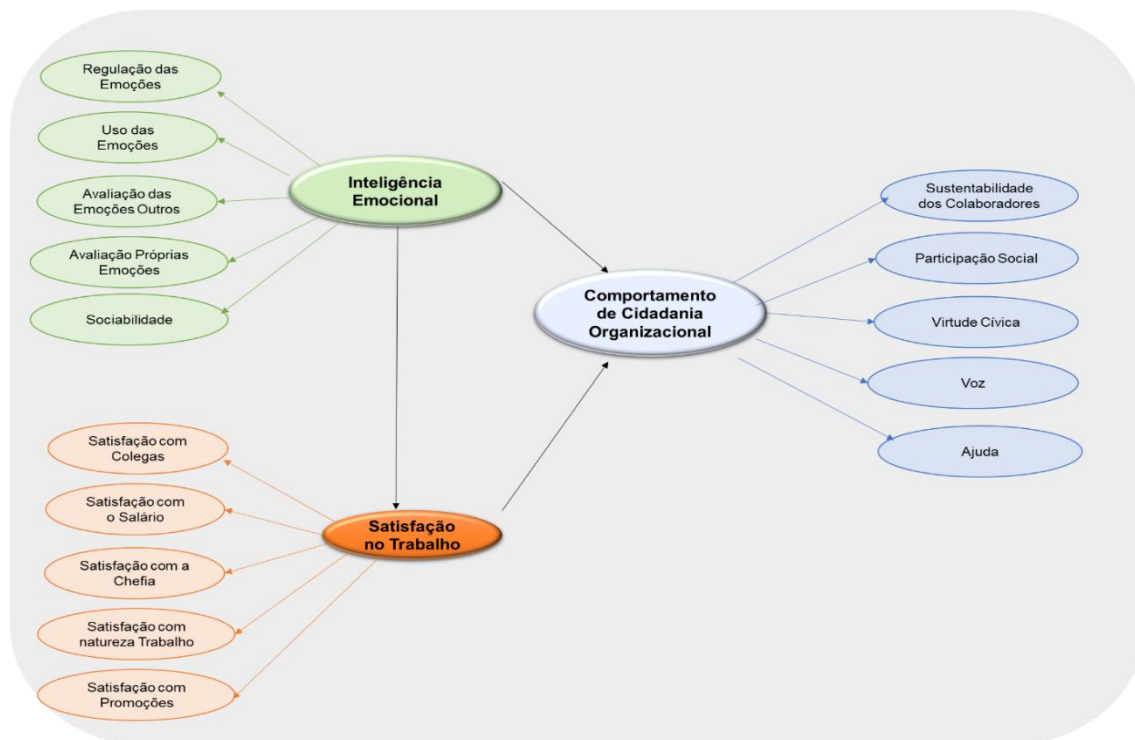
Segundo a abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois “é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas” (RICHARDSON, 1999, p. 70).

A abordagem quantitativa é adequada quando o pesquisador deseja obter melhor entendimento do comportamento de diversos fatores e elementos que influem sobre determinado fenômeno. A pesquisa quantitativa, em suma, é um meio para testar teorias objetivas, examinando relações entre determinadas variáveis (RICHARDSON, 2017).

Como estratégia de pesquisa, será realizada uma *survey* que, segundo Fowler Jr. (2013), visa produzir estatísticas quantitativas ou descrições numéricas sobre aspectos de uma população estudada. A pesquisa *survey* busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados, os quais se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas (SANTOS, 1999).

Assim, visando representar os construtos que foram analisados neste estudo, bem como suas interações, apresenta-se o desenho de pesquisa a ser visualizada na Figura 6, a seguir.

Figura 6 – Desenho da pesquisa



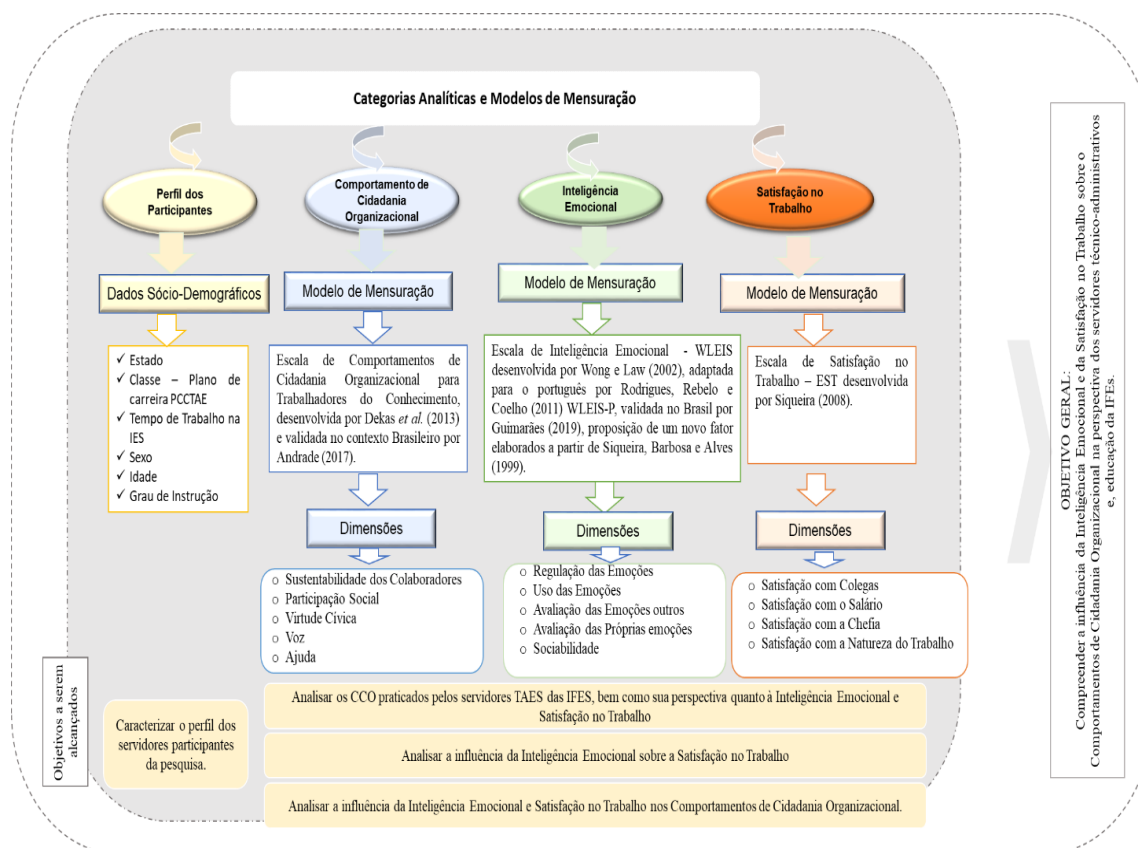
Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Wong e Law (2002); Guimarães (2019); Guimarães e Moscon (2020); Siqueira, Barbosa e Alves (1999); Rego e Fernandes (2005); Siqueira (1995) e Dekas *et al.* (2013) e Andrade (2017).

### 3.2 DELINEAMENTO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO E OS MODELOS DE MENSURAÇÃO

Nesta seção, esquematiza-se, de forma geral, as categorias analíticas e os modelos de mensuração que foram utilizados para a consecução dos objetivos propostos. No quadro 17, são apresentadas as categorias analíticas, os modelos de mensuração e os objetivos específicos.

Para facilitar a compreensão, são apresentadas as categorias analíticas e os modelos de mensuração, na Figura 7, a seguir:

Figura 7 – Categorias Analíticas e Modelos de Mensuração



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo desta pesquisa foi composta pelos servidores públicos Técnico – Administrativos em Educação (TAE), lotados nas Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil. Segundo Malhotra (2011), a população-alvo consiste na coleção de elementos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências.

Referente aos servidores públicos federais da carreira Técnico-administrativa em Educação (TAEs), são os servidores ativos e lotados nas IFES, distribuídas em todos os estados do Brasil e no Distrito Federal, submetidos ao Regime Jurídico Único – RJU (BRASIL, 1990) e a Lei n. 11.091/2005 (BRASIL, 2005).

Segundo informações extraídas do Portal da Transparência (BRASIL, 2021) e do site do Ministério da Educação (MEC), as instituições federais de ensino são vinculadas ao Ministério da Educação e compreendem 69 universidades (constituídas sob a forma de fundações universidades, fundações universidades federais e universidades federais).

O Quadro 20 apresenta o quantitativo de servidores TAEs ativos lotados nas instituições federais de ensino, regidos pelo plano de carreira citado acima, constituindo a população ou o universo da presente pesquisa.

Quadro 20 – Universo da pesquisa

ORGANIZAÇÕES	NATUREZA	TOTAL SERVIDORES TAEs
Universidades (69)	Fundações universidades: UFAM, UnB	105.186
	Fundações universidades federais: ABC, UFAC, UNIFAP, UFGD, UFMA, UFMT, UFMS, UFOP, UFPEL, UFPI, FURG, UNIR, UFRR, UFSCar, UFSJ, UFS, UFT, Univasf, UFV, UNIPAMPA, UNIRIO, UFU, UFCSPA	
	Universidades federais: UFAL, Unifal, UFBA, UFCG, UFC, UFES, UFF, UFG, UNIFEI, UFJF, UFLA, UFMG, UFPE, UFSC, UFSM, UNIFESP, UFPA, UFPB, UFPR, UFRB, UFRN, UFRGS, UFRJ, UFRA, UFRPE, UFRRJ, UFERSA, UFTM, UFVJM, UFFS, UNILA, UFOPA, UFCA, UNIFESSPA, UFOB, UFSB, UFAPE, UFDPAr, UFCAT, UFJ, UFR, UFNT, UFTPR, UNILAB	

Fonte: Elaborado a partir de dados do Portal da Transparência (BRASIL, 2021) e Decreto n. 9.660/19.

Considerando o levantamento da população que perfaz um total de 105.186 servidores TAEs atuantes em instituições federais de ensino – optou-se pela determinação prévia do tamanho mínimo da amostra. Considerando um erro amostral de 5%, com 95% de confiança, será necessária uma amostra equivalente a 383 indivíduos respondentes.

Neste estudo, utilizou-se as recomendações de Hair *et al.*, (2009), relativas ao tamanho amostral, sendo que o autor considera, como regra geral, ter pelo menos cinco vezes o número de observações do que o número de variáveis a serem ponderadas, sendo o mais aceitável a proporção de dez para um. Assim, o instrumento deste estudo, considerando os três modelos a serem investigados, apresenta sessenta e quatro variáveis, perfazendo um total de 640 observações necessárias.

### 3.4 COLETA DOS DADOS

Quanto à coleta de dados, foram aplicados questionários estruturados em ambiente *online* por meio da plataforma *Google Forms*, para os servidores públicos lotados nas unidades

pesquisadas.

Visando alcançar potenciais participantes em todo o território nacional, foram encaminhados e-mails às direções/reitorias das instituições federais de ensino, a fim de sensibilizá-las quanto à disponibilização da pesquisa em seus canais de comunicação internos, tais como o envio de e-mails aos seus servidores de carreira Técnico-administrativa em Educação e a divulgação do link da pesquisa em suas páginas institucionais. Além disso, foram contatadas entidades sindicais e/ou representativas às quais os servidores TAEs estão vinculados (FASUBRA e ATENS-SN), de forma a estimular o repasse da pesquisa aos seus filiados. Ainda, por meio de consultas aos sites institucionais (informações disponíveis de forma pública), foram encaminhados e-mails aos potenciais participantes, bem como aos setores/unidades das instituições federais de ensino.

Preliminarmente, estruturou-se o questionário com base em modelos teóricos, valendo-se de quatro etapas, conforme segue:

Etapa I: A primeira parte do questionário foi composta por questões que buscam identificar o perfil sociodemográfico dos respondentes, contemplando: idade, tempo de trabalho na IFE, classe no plano de carreira, sexo, estado e grau de instrução.

Etapa II: Foi composta por questões referentes aos Comportamentos de Cidadania Organizacional que foram identificadas por meio da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (ECCO-TC), desenvolvida por Dekas *et al.* (2013) e validada no contexto brasileiro por Andrade (2017). A escala é composta por 23 itens e cinco dimensões (Sustentabilidade dos colaboradores, Participação social, Virtude cívica, Voz e Ajuda), possuindo uma escala tipo Likert de 5 pontos variando de (1) discordo totalmente a 5 (concordo totalmente).

O Quadro 21 apresenta as questões do instrumento de pesquisa ECCO-TC, desenvolvida por Dekas *et al.* (2013) e validada no contexto brasileiro por Andrade (2017), com 23 itens, com as devidas adequações para o contexto público.

Quadro 21 – Adequações das questões da ECCO-TC para o contexto público

(continua)

DIMENSÕES	VERSÃO ORIGINAL – NAS ATIVIDADES DE TRABALHO EU:	VERSÃO SUGERIDA – NAS ATIVIDADES DE TRABALHO EU:
Sustentabilidade dos colaboradores	1. Faço os outros se sentirem confortáveis sendo eles mesmos no trabalho.	1. Faço os outros se sentirem confortáveis sendo eles mesmos no trabalho.

Quadro 21 – Adequações das questões da ECCO-TC para o contexto público

(continua)

	2. Expresso minha personalidade autêntica no trabalho.	2. Expresso minha personalidade autêntica no trabalho.
	3. Apoio o esforço dos outros em fazer de sua saúde e de seu bem-estar uma prioridade.	3. Apoio o esforço dos outros em fazer de sua saúde e de seu bem-estar uma prioridade.
	4. Elogio os outros quando eles obtêm sucesso.	4. Elogio os outros quando eles obtêm sucesso.
Participação social	5. Procuro conhecer a vida pessoal dos meus colegas.	5. Procuro conhecer a vida pessoal dos meus colegas.
	6. Comemoro os eventos pessoais dos meus colegas (ex. aniversário, casamento).	6. Comemoro os eventos pessoais dos meus colegas (ex. aniversário, casamento).
	7. Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho durante o expediente.	7. Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho durante o expediente.
	8. Sou animado nas interações do ambiente de trabalho.	8. Sou animado nas interações do ambiente de trabalho.
Virtude cívica	9. Participo de eventos que não são obrigatórios, mas que ajudam a comunidade da empresa.	9. Participo de eventos que não são obrigatórios, mas que ajudam a comunidade da instituição.
	10. Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes.	10. Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes.
	11. Me mantenho atualizado com as novidades da empresa (ex. mudanças da empresa).	11. Me mantenho atualizado com as novidades da instituição.
	12. Participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa (ex. palestras, cursos de formação).	12. Participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela instituição (ex. palestras, cursos de formação).
	13. Participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho.	13. Participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho.
Voz	14. Faço sugestões criativas aos colegas.	14. Faço sugestões criativas aos colegas.
	15. Expresso minhas opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discordam.	15. Expresso minhas opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discordam.
	16. Faço sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.	16. Faço sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.
	17. Incentivo outros do grupo a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetam o grupo.	17. Incentivo outros do grupo a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetam o grupo.



Quadro 21 – Adequações das questões da ECCO-TC para o contexto público

(continua)

Ajuda	18. Ajudo os colegas que tem uma sobrecarga de trabalho.	18. Ajudo os colegas que tem uma sobrecarga de trabalho.
	19. Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.	19. Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.
	20. Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.	20. Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.
	21. Tento evitar problemas para os colegas de trabalho.	21. Tento evitar problemas para os colegas de trabalho.
	22. Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas.	22. Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas.
	23. Comunico-me com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los.	23. Comunico-me com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Dekas *et al.* (2013) e Andrade (2017).

Em relação às questões da ECCO-TC (Quadro 21), alterou-se a palavra “empresa” por “instituição” nos itens 9, 11 e 12.

Etapa III: Foi composta por questões referentes à Inteligência Emocional, elaborada a partir da Escala de Inteligência Emocional (WLEIS), desenvolvida por Wong e Law (2002), adaptado para o português por Rodrigues, Rebelo e Coelho (2011) (WLEIS-P) e validada no Brasil por Guimarães (2019), bem como na proposição de um novo fator, elaborado a partir dos autores Siqueira, Barbosa e Alves (1999) e Rego e Fernandes (2005). A escala proposta é composta por 20 itens e cinco dimensões, sendo estas: Avaliação das Próprias Emoções, Avaliação das emoções dos outros, Uso das emoções, Regulação das emoções e Sociabilidade, possuindo uma escala *Likert* de cinco pontos. O referido instrumento foi analisado e validado por um Comitê de Especialistas, o qual sugeriu adaptações e mudanças em alguns itens.

O Comitê de Especialistas foi constituído por cinco profissionais: dois docentes universitários, com formação na área de Administração (Doutorado), dois Técnicos-Administrativos em Educação, com formação nas áreas de Psicologia e Pedagogia e um Administrador, com experiência prática e de pesquisa nas temáticas deste estudo.

O Comitê de Especialistas participou de uma reunião online, realizada através do *Google Meet*, para avaliação e discussão das questões do instrumento de pesquisa, tendo como foco os critérios de adequação, clareza e compreensão das questões que sofreram modificações.

Os participantes do Comitê avaliaram o instrumento como um todo, determinaram sua abrangência, como também procederam a análise individual dos itens, verificando sua clareza e pertinência. Nessa fase, foram sugeridas algumas alterações e a inclusão de um item, bem como a modificação na redação de determinadas questões.

O Quadro 22 apresenta as questões do instrumento de pesquisa sobre Inteligência Emocional, com as adequações propostas pelo Comitê de Especialistas.

Quadro 22 – Adequações das questões do Instrumento sobre Inteligência Emocional

<b>DIMENSÕES</b>	<b>VERSÃO PROPOSTA AFIRMATIVAS:</b>	<b>VERSÃO SUGERIDA PELO COMITÊ AFIRMATIVAS:</b>
Avaliação das próprias emoções	1 – Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.	1 – Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.
	2 – Compreendo bem as minhas emoções.	2 – Compreendo bem as minhas emoções.
	3 – Compreendo verdadeiramente o que sinto.	3 – Na maioria das vezes, compreendo verdadeiramente o que sinto.
	4 – Sei sempre se estou ou não contente.	4 – Sei se estou ou não contente.
Avaliação das emoções nos outros	5 – Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.	5 – Procuro reconhecer as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.
	6 – Sou um(a) bom(a) observador(a) das emoções dos outros.	6 – Sou um(a) bom(a) observador(a) das emoções dos outros.
	7 – Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	7 – Sou sensível aos sentimentos e às emoções dos outros.
	8 – Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.	8 – Procuro compreender as emoções das pessoas que me rodeiam.
Uso de emoções	9 – Estabeleço sempre metas para mim próprio(a), tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.	9 – Estabeleço metas para mim mesmo (a), tentando em seguida dar o meu melhor para atingi-las.
	10 – Tenho por hábito dizer a mim próprio(a) que sou uma pessoa competente.	10 – Tenho por hábito dizer a mim mesmo (a) que sou uma pessoa competente.
	11 – Sou uma pessoa que se auto-motiva.	11 – Sou uma pessoa que se auto-motiva.
	12 – Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.	12 – Encorajo-me a dar o meu melhor.
Regulação das emoções	13 – Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	13 – Me sinto capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.
	14 – Consigo controlar bem as minhas emoções.	14 – Consigo controlar bem as minhas emoções.
	15 – Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado(a).	15 – Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado(a).
	16 – Possuo um bom controle das minhas emoções.	16 – Possuo um bom controle das minhas emoções.
Sociabilidade	17 – Fico à vontade entre pessoas recém conhecidas.	17 – Fico à vontade entre pessoas recém conhecidas.
	18 – Relaciono-me bem com qualquer pessoa.	18 – Procuro relacionar-me bem com qualquer pessoa.
	19 – Deixo as pessoas à vontade perto de mim.	19 – Procuro deixar as pessoas à vontade perto de mim.
	20 – Tenho muitos amigos.	20 – Tenho muitos amigos.

Fonte: Wong e Land (2002), adaptado para o português por Rodrigues, Rebelo e Coelho (2011) e validada no Brasil por Guimarães (2019); Siqueira, Barbosa e Alves (1999) e Rego e Fernandes (2005).

Etapa IV: Será composta por questões referentes relacionadas à satisfação no trabalho, avaliada por meio da versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), construída e validada por Siqueira (1995). Ressalta-se que a correlação foi elevada e quase perfeita entre a forma completa da EST com 20 itens e a sua versão reduzida, com 15 (SIQUEIRA, 1995, 2008). A versão reduzida respeita a estrutura de cinco componentes da versão completa, a saber: Satisfação com os colegas; Satisfação com o salário; Satisfação com a chefia; Satisfação com a natureza do trabalho e a Satisfação com promoções em escala *Likert* de 7 pontos.

O instrumento EST, na versão reduzida, desenvolvido por Siqueira (1995, 2008), apresenta 15 itens, como ilustrado no Quadro 23.

Quadro 23 – Questões da EST

DIMENSÕES	NAS ATIVIDADES DE TRABALHO EU:	NAS ATIVIDADES DE TRABALHO EU:
Colegas de trabalho	1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
	2. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	2. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
	3. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	3. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
Promoções	4. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	4. Com a maneira como esta instituição realiza promoções de seus servidores.
	5. Com as oportunidades de ser promovido pela empresa.	5. Com as oportunidades de ser promovido pela instituição.
	6. Com o número de vezes que já fui promovido nessa empresa.	6. Com o número de vezes que já fui promovido nessa instituição.
Salário	7. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	7. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
	8. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	8. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
	9. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	9. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
Natureza do trabalho	10. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	10. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
	11. Com a variedade de tarefas que realizo.	11. Com a variedade de tarefas que realizo.
	12. Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me.	12. Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me.
Chefia	13. Com o entendimento entre mim e meu chefe.	13. Com o entendimento entre mim e meu chefe.
	14. Com a maneira como meu chefe trata-me.	14. Com a maneira como meu chefe trata-me.
	15. Com a capacidade profissional do meu chefe.	15. Com a capacidade profissional do meu chefe.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Siqueira (2008), Andrade (2020) e Costa (2014).

Para esse instrumento da pesquisa, alterou-se a palavra “empresa” por “instituição” nos itens 4, 5 e 6, bem como a substituição do termo “pessoal” por “servidores” no item 4.

Considerando que as Escalas ECCO-TC e Inteligência Emocional possuem 5 pontos, optou-se pela alteração da escala EST para 5 pontos, tendo em vista que essa adequação facilitará a compreensão dos respondentes, bem como a resposta aos itens que compõem os instrumentos. Esta adequação coaduna com o entendimento de Dalmoro e Vieira (2013), ao mencionarem que se deve evitar o uso de escalas com formatos diferentes para não confundir os entrevistados.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos foram analisados com o apoio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e AMOS<sup>TM</sup> para realização dos testes estatísticos. Para identificar o perfil dos pesquisados, foram realizadas análises estatísticas descritivas, por meio do cálculo de média, frequência e da realização do teste do Qui-Quadrado.

Num segundo momento, submeteram-se os dados à Análise Fatorial Exploratória (AFE). Esse tipo de Análise Fatorial identifica a estrutura de relações entre variáveis pelo exame de suas correlações. “Ao resumir os dados, a análise fatorial obtém dimensões latentes que, quando interpretadas e compreendidas, descrevem os dados em um número muito menor de conceitos do que as variáveis individuais originais” (HAIR *et al.*, 2009, p. 104-105).

Ainda segundo Hair *et al.* (2009), a Análise Fatorial Exploratória aborda o problema de como analisar a estrutura de inter-relações existentes entre as variáveis, com a definição de uma série de dimensões subjacentes comuns, designadas fatores ou dimensões.

Para Floyd e Widaman (1995), a AFE tem sido um dos procedimentos estatísticos mais utilizados no desenvolvimento, avaliação e refinamento de instrumentos na área de Psicologia, incluindo inventários designados a mensurar variáveis de personalidade, estilos de comportamento, esquemas cognitivos, atitudes e outros construtos de interesse da área.

Posteriormente, foram explorados os dados das três escalas utilizadas, através da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Considerando o modelo proposto, optou-se por trabalhar com modelagem de equações estruturais (MEE), que conforme Hair *et al.* (2009), pode ser usada como um meio de estimar outros modelos multivariados, incluindo regressão, componentes principais e correlação canônica. Essa técnica é entendida por autores como Thompson (2002) e Ullman (2007), como uma combinação de análise fatorial e análise de regressão, que permite aos pesquisadores testar estruturas fatoriais de instrumentos de medida

psicométrica, por meio da análise fatorial confirmatória (PILATI; LAROS, 2007).

Dessa forma, os resultados foram analisados primeiramente por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) que, segundo Kline (1998), consiste em um modelo de mensuração das relações entre os indicadores (variáveis observadas) e os construtos (fatores), visando à avaliação da confiabilidade e da validade dos construtos investigados (HAIR *et al.*, 2009). A confiabilidade indica o grau de consistência interna entre os múltiplos indicadores de um construto, referindo-se à extensão na qual um mesmo instrumento de medida produz resultados coerentes a partir de várias mensurações (SCHUMACHER; LOMAX, 1996). Já a validade refere-se à extensão na qual as medidas definem um determinado construto (CHURCHILL, 1979).

Em seguida, foram avaliadas as medidas absolutas e as medidas comparativas de ajuste. As medidas absolutas avaliam o grau em que o modelo global prediz a matriz de covariância ou correlação observada (KLINE, 2015). Uma das medidas absolutas de ajuste é o Qui-quadrado da razão de verossimilhança ( $\chi^2$ ), que avalia a significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada, sendo que o interesse é encontrar um Qui-quadrado não significativo, indicando que os dados se ajustam ao modelo (SCHUMACHER; LOMAX, 1996). Com a intenção de reduzir a sensibilidade deste teste ao tamanho amostral, alguns pesquisadores dividem o valor do Qui-quadrado pelos graus de liberdade, sendo que valores iguais ou inferiores a 5 são aceitáveis (PEDHAZUR; SCHMEKLIN, 1991).

Em relação às medidas absolutas, foram avaliados, também, o *Root Mean Square Residual* (RMSR), o *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA) e o *Goodness-of-fit* (GFI). O RMSR está associado à distância entre os elementos preditos por meio da estimação dos parâmetros do modelo e os dados observados na matriz de covariâncias, sendo aceitáveis valores inferiores a 0,10 (KLINE, 2015). O RMSEA representa a discrepância entre as matrizes observadas e previstas, levando em consideração os graus de liberdade, sendo desejáveis valores inferiores a 0,08 (HAIR *et al.*, 2009). Já o GFI baseia-se no cálculo da proporção da variância explicada por meio da estimação, podendo variar de 0 (ajuste ruim) a 1 (ajuste perfeito), sendo que valores acima de 0,9 são considerados muito bons (KLINE, 2015).

Posteriormente, foram avaliadas as medidas comparativas de ajuste, utilizadas para comparar o modelo proposto com o modelo nulo (HAIR *et al.*, 2009). Foram avaliados o *Comparative Fit Index* (CFI), *Normed Fit Index* (NFI) e o *Tucker-Lewis Index* ou *Non-Normed Fit Index* (NNFI), que devem apresentar valores acima de 0,9 (HAIR *et al.*, 2009).

### 3.6 ASPECTOS ÉTICOS

O presente projeto seguiu as orientações do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEP, vinculado à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP) da UFSM. Primeiramente, este trabalho foi registrado no Centro de Ciências Sociais e Humanas – CCSH e, após, encaminhado ao CEP/PRPGP, sendo aprovado em 29 de outubro de 2021, sob parecer número 5.071.339.

### 3.7 QUADRO SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 24 – Síntese dos procedimentos metodológicos

CONSTRUTO	INSTRUMENTO	OBJETIVOS	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS
CCO	Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (ECCO-TC),	<u>Geral:</u> Analisar a influência da Inteligência Emocional e da Satisfação no Trabalho sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional na perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação das instituições públicas federais brasileiras de ensino superior.	<i>Survey</i> , operacionalizada por meio de questionários online, com questões de perfil e itens de mensuração relativos aos construtos analisados.  Universo da pesquisa: 69 IFES  Servidores TAE: 105.186  Total: 701 questionários válidos	Para testes estatísticos: SPSS e AMOS™.
IE	Escala de Inteligência Emocional (WLEIS-P)	Para a validação individual dos construtos: Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC).		
ST	Escala de Satisfação no Trabalho (EST),	<u>Específicos:</u> – Caracterizar o perfil dos TAE participantes da pesquisa – Analisar os CCO praticados pelos TAE, bem como sua perspectiva quanto à IE e ST - Investigar a influência da IE sobre a ST - Analisar a influência dos antecedentes – IE e ST em relação aos CCO		Para a análise descritiva: cálculo de frequências, média e desvio-padrão.  Para a análise de influências entre os construtos: Modelagem de Equações Estruturais (MEE)

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo, são apresentadas as análises e as discussões dos resultados das informações geradas por esta pesquisa, tendo em vista o atingimento dos objetivos propostos no capítulo introdutório. Esses resultados foram organizados em cinco enfoques: I) Perfil dos Respondentes; II) Percepção do Comportamento de Cidadania Organizacional; III) Percepção de Inteligência Emocional; IV) Percepção Satisfação no Trabalho; V) Validação Individual dos Construtos e Análise Descritiva e VI) Influência da IE e ST sobre o CCO.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Considerando o retorno de 701 questionários válidos para a realização da pesquisa, primeiramente, foi realizada a análise descritiva do perfil dos respondentes. A Tabela 1 apresenta os resultados.

Tabela 1 – Análise descritiva do perfil da amostra

(continua)			
Variável	Itens	Frequência	%
<b>Estado</b>	RS	352	50,2
	CE	106	15,1
	MG	76	10,8
	RN	38	5,4
	SP	21	3,0
	RJ	20	2,9
	PE	18	2,6
	BA	10	1,4
	GO	8	1,1
	MS	8	1,1
	PR	8	1,1
	TO	7	1,0
	AM	5	0,7
	DF	5	0,7
	PA	5	0,7
	PB	5	0,7
	SC	4	0,6
	PI	2	0,3
	AC	1	0,1
	AL	1	0,1
SE	1	0,1	
<b>Classe no PCCTAE</b>	E	347	49,5
	D	262	37,4
	C	56	8,0
	B	18	2,6
	A	18	2,6

Tabela 1 – Análise descritiva do perfil da amostra

		(conclusão)			
<b>Grau de instrução</b>	<b>Mestrado</b>		<b>262</b>	<b>37,4</b>	
	Especialização		239	34,1	
	Doutorado		99	14,2	
	Ensino Superior		75	10,7	
	Ensino Médio		25	3,6	
	Ensino Fundamental		1	0,1	
	<b>Gênero</b>	Feminino		415	59,2
	Masculino		281	40,1	
	Preferiu não responder		5	0,7	
<b>Váriável</b>		<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio P.</b>
<b>Tempo de trabalho na IFE</b> (em anos)		1	50	16,14	11,392
<b>Idade</b> (em anos)		19	74	45,09	11,456

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme se visualiza na Tabela 1, 50,2% dos respondentes são do RS, seguido do CE com 15,1% e MG 10,8%. Relativamente à classe no PCCTAE, 49,5% dos respondentes são da Classe E e, na sequência, seguem as Classes D (37,4%) e C (8%).

Quanto ao grau de instrução dos pesquisados, 3,6% informaram possuir o ensino médio, 10,7% o ensino superior, 34,1% a especialização, 37,4% o mestrado e 14,2% o doutorado. Sendo assim, 85,7% dos respondentes possuem pós-graduação, fato compatível e justificável pela natureza das organizações às quais os TAEs pertencem. Infere-se que o expressivo percentual de servidores da amostra que possuem pós-graduação relaciona-se ao incentivo à qualificação formal, que reflete diretamente na remuneração dos TAEs, de acordo com a Lei n. 11.091/2005 e Decreto n. 9.991/2019, que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal (BRASIL, 2005; 2019b).

Consoante com este resultado de perfil, Dalmoro e Frank (2021, p. 18) identificaram que a “realização de mestrado ou doutorado contribui positivamente para o desenvolvimento da autoconfiança, da motivação e da abertura a mudanças, gerando impacto comportamental positivo no trabalho”.

Em relação ao gênero, identificou-se que 59,2% dos servidores respondentes informaram o feminino, 40,1% o masculino e 0,7% preferiram não responder. Quanto à idade, a mesma variou entre 19 e 74 anos, com uma média de 45,09 anos. Por fim, relativamente ao tempo de trabalho na IFE, o mesmo variou entre 1 e 50 anos completos, perfazendo uma média de 16,14 anos.



#### 4.2 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TAEs DAS IFES

Para analisar a percepção de CCO segundo a perspectiva dos servidores TAEs das IFES, aplicou-se, inicialmente, a técnica estatística da análise fatorial exploratória das variáveis que compõe a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (ECCO-TC). Os testes iniciais da análise fatorial foram *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett. Hair *et al.* (2009) indicam que a significância do KMO deve ser superior a 0,5, já para o teste de Esfericidade de Bartlett os autores sugerem que o valor da significância deve ser menor que 0,05. Nesse caso, atestou-se a adequação da amostra, já que foi obtido, para o KMO, o coeficiente de 0,917, e o teste de Esfericidade de Bartlett apresentou valores favoráveis (sig 0,000), como pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para CCO

Medida de Adequação da Amostra (KMO)	Teste de Esfericidade de Bartlett	
	0,917	Qui-Quadrado
Df		253
Sig		,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, os dados foram submetidos à extração e identificação dos fatores, considerando dois critérios, os autovalores e a variância explicada. A análise fatorial resultou em cinco fatores, os quais apresentaram autovalor superior a 1 (HAIR *et al.*, 2009) e explicam 58,98% da variância, sendo que o primeiro fator concentra 33,16% da variância total, conforme visualiza-se na Tabela 3.

Tabela 3 – Variância total explicada da ECCO-TC

Fator	Variância total	
	% da Variância	% Acumulado
Fator 1	33,160	33,160
Fator 2	8,702	41,862
Fator 3	6,624	48,485
Fator 4	5,911	54,396
Fator 5	4,582	58,978

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados dessas análises indicaram, a priori, a possibilidade de uma solução com cinco fatores. Em seguida, testou-se a confiabilidade dos fatores obtidos, por meio do teste de *Alfa de Cronbach*. Segundo Hair *et al.* (2009), são aceitos valores superiores a 0,70 para o *Alfa de Cronbach*. Apresenta-se, na Tabela 4, a consistência interna dos fatores da ECCO-TC.

Tabela 4 – Confiabilidade fatores da ECCO-TC

Fator	Nº de variáveis	Alfa de Cronbach
Fator 1	7	0,825
Fator 2	5	0,787
Fator 3	3	0,703
Fator 4	4	0,754
Fator 5	4	0,784

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que os alfas dos cinco fatores possuem consistência interna aceitável (HAIR *et al.*, 2009). Na Tabela 5, esses fatores foram analisados detalhadamente, considerando a dimensão correspondente identificada no modelo ECCO-TC, a carga fatorial para cada uma das variáveis, bem como a nomeação dos fatores criados.

Tabela 5 – Análise Fatorial da ECCO-TC

Var	Descrição	Fator Original	Carga
(continua)			
<b>Fator 01 – Sustentabilidade dos Colaboradores e Ajuda (<math>\alpha = 0,825</math>)</b>			
01	Faço os outros se sentirem confortáveis sendo eles mesmos no trabalho.	Sustentabilidade dos Colaboradores	0,688
20	Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.	Ajuda	0,687
19	Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.	Ajuda	0,686
02	Expresso minha personalidade autêntica no trabalho.	Sustentabilidade dos Colaboradores	0,624
04	Elogio os outros quando eles obtêm sucesso.	Sustentabilidade dos Colaboradores	0,604
18	Ajudo os colegas que tem uma sobrecarga de trabalho.	Ajuda	0,535
03	Apoio o esforço dos outros em fazer de sua saúde e de seu bem-estar uma prioridade.	Sustentabilidade dos Colaboradores	0,498
<b>Fator 02 – Virtude Cívica (<math>\alpha = 0,787</math>)</b>			
12	Participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela instituição (ex. palestras, cursos de formação).	Virtude Cívica	0,760
13	Participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho.	Virtude Cívica	0,748
10	Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes.	Virtude Cívica	0,729
09	Participo de eventos que não são obrigatórios, mas que ajudam a comunidade da instituição.	Virtude Cívica	0,723
11	Mantenho-me atualizado com as novidades da instituição.	Virtude Cívica	0,651

Tabela 5 – Análise Fatorial da ECCO-TC

(continua)

<b>Fator 03 – Ajuda (<math>\alpha = 0,703</math>)</b>			
22	Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas	Ajuda	0,785
23	Comunico-me com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los.	Ajuda	0,713
21	Tento evitar problemas para os colegas de trabalho.	Ajuda	0,601
<b>Fator 04 – Participação Social (<math>\alpha = 0,754</math>)</b>			
05	Procuro conhecer a vida pessoal dos meus colegas.	Participação Social	0,736
06	Comemoro os eventos pessoais dos meus colegas (ex. aniversário, casamento).	Participação Social	0,724
07	Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho durante o expediente.	Participação Social	0,719
08	Sou animado nas interações do ambiente de trabalho.	Participação Social	0,597
<b>Fator 05 – Voz (<math>\alpha = 0,784</math>)</b>			
15	Expresso minhas opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discordam.	Voz	0,740
17	Incentivo outros do grupo a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetam o grupo.	Voz	0,730
16	Faço sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.	Voz	0,704
14	Faço sugestões criativas aos colegas.	Voz	0,616

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a amostra investigada na Tabela 5, os resultados da análise fatorial exploratória da ECCO-TC indicaram a estrutura com cinco fatores como a mais adequada, totalizando 23 questões. De modo geral, observa-se que as questões se agruparam conforme o modelo original de Dekas *et al.* (2013) e Andrade (2017), com exceção do fator 1 que, além de agrupar as questões referentes a dimensão “Sustentabilidade dos Colaboradores”, também agrupou as questões 18, 19 e 20, pertencente, no modelo original, a dimensão “Ajuda”. Assim, a dimensão “Ajuda” ficou com três variáveis.

Através da análise da Tabela 5, percebe-se que, no Fator 1, predominam as variáveis associadas à dimensão Sustentabilidade dos Colaboradores do modelo ECCO-TC, relacionada à participação de atividades para manter ou melhorar a própria saúde e bem-estar ou para apoiar os esforços dos outros para manter sua saúde e seu bem-estar (DEKAS *et al.*, 2013). Acredita-se que essas variáveis agruparam-se nesse fator, pois sua interpretação pode ter sido associada em participar voluntariamente de atividades para apoiar os esforços dos outros e ajudar os colegas de trabalho com questões relacionadas ao trabalho.

O Fator 2 evidencia a manutenção das variáveis referentes à dimensão Virtude Cívica do modelo ECCO-TC, mantendo, portanto, a denominação do fator. Essa dimensão contempla variáveis associadas a tomar ações indicativas de um nível macro de interesse da organização

como um todo – ações que refletem um reconhecimento de ser parte de um todo maior e aceitar as responsabilidades que tal adesão implica (DEKAS *et al.*, 2013), bem como o envolvimento responsável e construtivo na vida política da organização de trabalho (ORGAN, 1997; PODSAKOFF *et al.*, 2000; REGO 1999).

O Fator 3 congrega itens associados às práticas de Ajuda, relacionadas a ajudar voluntariamente os colegas de trabalho com questões relacionadas ao trabalho (DEKAS *et al.*, 2013); ajudar os colegas de trabalho, pró ativamente, estar ativamente engajado e sugerir soluções adequadas (SHIM; FAERMAN, 2015). Apesar de três variáveis dessa dimensão agruparem-se com o Fator 1, manteve-se a denominação original.

O Fator 4 também evidencia a manutenção das variáveis referentes à dimensão Participação Social do modelo ECCO-TC, mantendo, portanto, a denominação do fator. Essa dimensão contempla variáveis associadas a participar de atividades sociais que não estão diretamente relacionadas a tarefas centrais de trabalho. No que se refere ao contexto deste estudo na esfera pública, a participação na vida institucional pode se dar por meio das diversas formas, como as reuniões nos setores de trabalho, de colegiado de curso, em conselhos superiores das IFES, entre outros.

Da mesma forma, o Fator 5 manteve-se com as variáveis da dimensão Voz, pois evidencia a participação de atividades, fazendo sugestões ou falando com a intenção de propor a melhoria da organização, produtos ou algum aspecto dos indivíduos, grupo ou funcionamento da organização, comportamento de fazer sugestões inovadoras para mudanças, bem como possam contribuir com novas ideias (VAN DYNE, LEPINE, 1998; DEKAS *et al.*, 2013; GEUS *et al.*, 2020).

De acordo com Fernandes, Ribeiro e Assis (2020), na visão de Cohen e Vigoda (2000), o CCO pode ser muito útil para as organizações, especialmente para aquelas que são públicas. Para Cohen e Vigoda (2000), uma melhor compreensão do ambiente organizacional na esfera do serviço público pode contribuir para uma maior qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Rayner, Lawton e Williams (2012) também corroboram com esse pensamento ao argumentarem que o comportamento de cidadania dos funcionários públicos tende a melhorar o relacionamento destes com os cidadãos que buscam o serviço público e, ainda, pode garantir que os valores e as crenças próprios das organizações públicas, como a cidadania, a democracia e o interesse público, tornem-se mais evidentes.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Este subitem apresenta os resultados com relação aos fatores que potencializam a Inteligência Emocional, sob a perspectiva dos TAES das IFES estudadas. Para tal, foi realizada a técnica estatística da análise fatorial exploratória das variáveis que compõem a Escala WLEIS de Wong e Law (2002). Inicialmente, foi feita a verificação da amostra, sendo realizados os testes iniciais de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett. Conforme os dados apresentados na Tabela 6, percebe-se que os testes foram satisfatórios, já que foi obtido para o KMO o coeficiente de 0,903, e o teste de Esfericidade de Bartlett apresentou valores favoráveis (sig 0,000).

Tabela 6 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para IE

Medida de Adequação da Amostra (KMO)	Teste de Esfericidade de Bartlett	
	0,903	Qui-Quadrado
Df		190
Sig		,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir os dados foram submetidos à extração e identificação dos fatores, considerando dois critérios, os autovalores e a variância explicada. A análise fatorial resultou em cinco fatores, os quais apresentaram autovalor superior a 1 (HAIR *et al.*, 2009) e explicam 70,65% da variância, sendo que o primeiro fator concentra 39,09% da variância total, conforme visualiza-se na Tabela 7.

Tabela 7 – Variância total explicada da IE

Fator	Variância Total Explicada	
	% da Variância	% Acumulado
Fator 1	39,097	39,097
Fator 2	10,210	49,307
Fator 3	8,152	57,459
Fator 4	6,932	64,392
Fator 5	6,256	70,647

Fonte: Dados da pesquisa.

Testou-se, na sequência, a confiabilidade dos fatores obtidos, por meio do teste de *Alfa de Cronbach*. Segundo Hair *et al.* (2009), são aceitos valores superiores a 0,70 para o *Alfa de Cronbach*. Apresenta-se na Tabela 8 a consistência interna dos fatores da IE.

Tabela 8 – Confiabilidade fatores da IE

Fator	Nº de variáveis	Alfa de Cronbach
Fator 1	4	0,845
Fator 2	4	0,880
Fator 3	4	0,846
Fator 4	4	0,845
Fator 5	4	0,750

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que os alfas dos cinco fatores possuem consistência interna aceitável (HAIR *et al.*, 2009). Na Tabela 9, esses fatores foram analisados detalhadamente, considerando a dimensão correspondente identificada no modelo de WLEIS-P (2002), a carga fatorial para cada uma das variáveis.

Tabela 9 – Análise Fatorial da IE

Var	Descrição	Fator Original	Carga
(continua)			
<b>Fator 01 – Regulação das Emoções (<math>\alpha = 0,845</math>)</b>			
39	Possuo um bom controle das minhas emoções.	Regulação das Emoções	0,833
37	Consigo controlar bem as minhas emoções.	Regulação das Emoções	0,829
38	Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado(a).	Regulação das Emoções	0,797
36	Sinto-me capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	Regulação das Emoções	0,791
<b>Fator 02 – Avaliação das Próprias Emoções (<math>\alpha = 0,880</math>)</b>			
25	Compreendo bem as minhas emoções.	Avaliação das Próprias Emoções	0,829
24	Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.	Avaliação das Próprias Emoções	0,825
26	Na maioria das vezes, compreendo verdadeiramente o que sinto.	Avaliação das Próprias Emoções	0,822
27	Sei se estou ou não contente.	Avaliação das Próprias Emoções	0,638
<b>Fator 03 – Avaliação das Emoções nos Outros (<math>\alpha = 0,846</math>)</b>			
31	Procuo compreender as emoções das pessoas que me rodeiam.	Avaliação das emoções nos outros	0,818
30	Sou sensível aos sentimentos e às emoções dos outros.	Avaliação das emoções nos outros	0,785
29	Sou um(a) bom(a) observador(a) das emoções dos outros.	Avaliação das emoções nos outros	0,760
28	Procuo reconhecer as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.	Avaliação das emoções nos outros	0,724
<b>Fator 04 – Uso das Emoções (<math>\alpha = 0,845</math>)</b>			
34	Sou uma pessoa que se auto-motiva.	Uso das Emoções	0,815
33	Tenho por hábito dizer a mim mesmo (a) que sou uma pessoa competente.	Uso das Emoções	0,793
35	Encorajo-me a dar o meu melhor.	Uso das Emoções	0,760

Tabela 9 – Análise Fatorial da IE

			(conclusão)
32	Estabeleço metas para mim mesmo (a), tentando em seguida dar o meu melhor para atingi-las.	Uso das Emoções	0,660
<b>Fator 05 – Sociabilidade (<math>\alpha = 0,750</math>)</b>			
41	Procuro relacionar-me bem com qualquer pessoa.	Sociabilidade	0,836
42	Procuro deixar as pessoas à vontade perto de mim.	Sociabilidade	0,773
40	Fico à vontade entre pessoas recém conhecidas.	Sociabilidade	0,670

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a amostra investigada, os resultados da análise fatorial da Escala de Inteligência Emocional indicaram a estrutura com cinco fatores como a mais adequada, totalizando 19 variáveis. Percebe-se que, no contexto das IFES estudadas, as variáveis se agruparam, de maneira geral, de acordo com as categorias sugeridas pelo modelo WLEIS-P (2002), de autoria de Wong e Law e pelo comitê de especialistas, demonstrando uma estabilidade da escala e validação de Guimarães e Moscon (2020).

#### 4.4 PERCEPÇÃO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Esta seção apresenta os resultados com relação aos fatores que potencializam a Satisfação no Trabalho, sob a perspectiva dos servidores TAEs das IFES estudadas. Para tal, foi realizada a técnica estatística da análise fatorial exploratória das variáveis que compõem a Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Inicialmente foi feita a verificação da amostra, sendo realizados os testes iniciais de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett. Conforme os dados apresentados na Tabela 10, percebe-se que os testes foram satisfatórios, já que foi obtido, para o KMO, o coeficiente de 0,875 e o teste de Esfericidade de Bartlett apresentou valores favoráveis (sig 0,000).

Tabela 10 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Satisfação no Trabalho

Medida de Adequação da Amostra (KMO)	Teste de Esfericidade de Bartlett	
0,875	Qui-Quadrado	6536,330
	Df	105
	Sig	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, os dados foram submetidos à extração e identificação dos fatores,

considerando dois critérios, os autovalores e a variância explicada. A análise fatorial resultou em quatro fatores, os quais apresentaram autovalor superior a 1 (HAIR *et al.*, 2009) e explicam 72,61% da variância, sendo que o primeiro fator concentra 42,03% da variância total, conforme visualiza-se na Tabela 11.

Tabela 11 – Variância total explicada de Satisfação no Trabalho

Fator	Variância Total Explicada	
	% da Variância	% Acumulado
Fator 1	42,035	42,035
Fator 2	14,771	56,806
Fator 3	8,870	65,676
Fator 4	6,939	72,615

Fonte: Dados da pesquisa.

Logo, testou-se a confiabilidade dos fatores obtidos, por meio do teste de *Alfa de Cronbach*. Segundo Hair *et al.* (2009), são aceitos valores superiores a 0,70 para o *Alfa de Cronbach*. Apresenta-se na Tabela 12 a consistência interna dos fatores de Satisfação no Trabalho.

Tabela 12 – Confiabilidade fatores de Satisfação no Trabalho

Fator	Nº de variáveis	Alfa de Cronbach
Fator 1	5	0,889
Fator 2	4	0,772
Fator 3	3	0,905
Fator 4	3	0,786

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que os alfas dos quatro fatores possuem consistência interna aceitável (HAIR *et al.*, 2009). Na Tabela 9, esses fatores foram analisados detalhadamente, considerando a dimensão correspondente identificada no modelo EST, a carga fatorial para cada uma das variáveis, bem como a nomeação dos fatores criados.

Tabela 13 – Análise Fatorial da EST

Var	Descrição	Fator Original	Carga
(continua)			
<b>Fator 01 – Promoções e Salário (<math>\alpha = 0,889</math>)</b>			
63	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	Salário	0,893
55	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	Salário	0,891
58	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	Salário	0,854
59	Com a maneira como esta organização realiza promoções de seus servidores.	Promoções	0,600



Tabela 13 – Análise Fatorial da EST

(conclusão)			
61	Com as oportunidades de ser promovido nesta organização.	Promoções	0,586
<b>Fator 02 – Natureza do Trabalho (<math>\alpha = 0,772</math>)</b>			
57	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	Natureza do Trabalho	0,778
60	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	Natureza do Trabalho	0,739
65	Com a variedade de tarefas que realizo.	Natureza do Trabalho	0,669
54	Com o número de vezes que já fui promovido nesta organização.	Promoções	0,533
<b>Fator 03 – Chefia (<math>\alpha = 0,905</math>)</b>			
64	Com a maneira como meu chefe me trata.	Chefia	0,887
62	Com o entendimento entre mim e meu chefe.	Chefia	0,866
67	Com a capacidade profissional do meu chefe.	Chefia	0,837
<b>Fator 04 – Colegas de Trabalho (<math>\alpha = 0,786</math>)</b>			
66	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	Colegas de Trabalho	0,739
56	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	Colegas de Trabalho	0,736
53	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	Colegas de Trabalho	0,732

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a Tabela 13, os resultados da análise fatorial exploratória da EST indicaram a estrutura com quatro fatores como a mais adequada, totalizando 15 questões. De modo geral, observa-se que as questões se agruparam conforme o modelo original de Siqueira (1995, 2008), com exceção do Fator 1 que, além de agrupar as questões referentes à dimensão “Salário”, também agrupou as questões 59 e 61, pertencente, no modelo original, à dimensão “Promoções”, bem como no Fator 2 agrupou a variável 54 da dimensão “Promoções”.

Através da análise da Tabela 13, percebe-se, no Fator 1, um equilíbrio das variáveis associadas às dimensões Salário e Promoções relacionadas, respectivamente, ao contentamento com o que recebe de salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho e ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção (SIQUEIRA, 2008).

O Fator 2 evidencia a predominância das variáveis referentes à dimensão Natureza do Trabalho do modelo EST. Esse fator contempla variáveis associadas ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, as formas como elas são absorvidas e a variedade delas. A variável 54 da dimensão Promoções evidencia o contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções.

Os Fatores 3 – Chefia e 4 – Colegas de Trabalho mantiveram-se com as variáveis no formato original do modelo EST e, assim, a denominação dos fatores permaneceu a mesma.

De acordo com Bion (2004), a satisfação do trabalhador é um dos mais importantes aspectos capazes de afetar a produtividade da empresa, a comunicação e outros fatores, como a saúde do trabalhador. Portanto, é importante que os administradores conheçam o nível da satisfação de seus trabalhadores para aumentar as possibilidades de sucesso da organização. Ainda para esse autor, trabalhadores satisfeitos irão desempenhar suas atividades de modo a cumprir os objetivos e metas da organização. Além disso, acredita-se que esses trabalhadores satisfeitos direcionam suas energias de forma positiva para realizar os propósitos organizacionais.

Nessa linha, Azevedo e Egito (2012) enfatizam que as consequências da satisfação no trabalho estão sendo apontadas como de suma importância para as organizações, seja em suas potenciais implicações sobre a eficiência, produtividade, qualidade das relações de trabalho, níveis de absenteísmo e comprometimento organizacional, seja em seus possíveis impactos sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Para Hedler e Castro (2015), toda organização, seja ela pública ou privada, terá dificuldades caso não valorize e procure satisfazer as necessidades das pessoas que nela trabalham. É de fundamental importância para a organização que os servidores estejam satisfeitos com seu trabalho de forma geral, pois dessa forma tenderão a contribuir mais para a organização, apresentando melhores resultados, atendendo e servindo aos cidadãos com mais eficiência, principalmente em uma instituição pública.

Em geral, para Manaf, Shariffadeen e Idid (2021) a satisfação no trabalho é uma preocupação primordial dos gestores nas organizações. A crença geral de que “um funcionário feliz é um funcionário produtivo” muitas vezes leva os gerentes a priorizar a satisfação do funcionário no trabalho. A importância da satisfação do funcionário no local de trabalho tem levado a muitos estudos nessa área.

#### 4.5 VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS E ANÁLISE DESCRITIVA

Esta etapa tem por objetivo apresentar os processos individuais de validação dos construtos CCO, ST e IE no contexto pesquisado.

Em continuidade ao atendimento dos objetivos da tese, a validação individual dos construtos foi realizada por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e os relacionamentos entre as variáveis observadas e os seus construtos foram estimados utilizando o método da

máxima verossimilhança.

Preliminarmente, partiu-se do modelo proposto para a validação da confiabilidade e a obtenção dos índices de ajuste iniciais (GARVER; MENTZER, 1999; HAIR *et al.*, 2009). Como o modelo possui construtos de primeira e segunda ordem, primeiramente realizou-se a avaliação da confiabilidade dos construtos de primeira ordem (fatores dos construtos CCO, IE e ST), por meio do cálculo da confiabilidade e da variância extraída. O construto é considerado fidedigno se a confiabilidade atingir valor igual ou superior a 0,7 e a variância extraída apresentar valor igual ou superior a 0,5 (HAIR *et al.*, 2009).

Na sequência, os resultados foram analisados por meio das medidas absolutas e das medidas comparativas. Os valores aceitos para as medidas absolutas de ajuste são o Qui-Quadrado da razão de verossimilhança, que deve possuir significância superior a 0,05, ou caso possua significância inferior a 0,05, deve possuir valores da divisão do Qui-quadrado pelos graus de liberdade, iguais ou inferiores a 5; o RMSR, sendo aceitáveis valores inferiores a 0,08; o RMSEA, cujos valores devem ser inferiores a 0,06 e o GFI, o qual deve possuir valores superiores a 0,9 (KLINE, 2015). Já as medidas comparativas de ajuste referem-se ao CFI, NFI e o TLI, os quais devem apresentar também valores superiores a 0,9 (HAIR *et al.*, 2009).

Partindo dos resultados apresentados na Análise Fatorial Exploratória, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória para a validação dos construtos CCO, ST e IE.

Após a validação individual de cada construto de segunda ordem, ao final desta seção, apresenta-se o modelo final oriundo da Análise Fatorial Confirmatória.

#### **4.5.1 Validação individual e análise descritiva do construto Comportamento de Cidadania Organizacional**

Nesta etapa, realiza-se a Análise Fatorial Confirmatória para a validação do construto CCO. Na Tabela 14, são apresentados os índices calculados no *software* AMOS<sup>TM</sup> e os valores limites de cada índice para os fatores de primeira ordem (Ajuda, Participação Social – PS, Virtude Cívica – VC, Voz e Ajuda/Sustentabilidade dos Colaboradores – SC), relativos ao construto de segunda ordem CCO, bem como o modelo inicial (MI) e final (MF) para cada fator do construto CCO.

Tabela 14 – Validação do modelo de primeira ordem do CCO

Índice	Limite	Ajuda		PS		VC		VOZ		AJUDA + SC	
		MI	MF	MI	MF	MI	MF	MI	MF	MI	MF
$\chi^2$ (valor)	-	0,063		4,313	2,921	43,113	3,997	0,907	0,729	151,600	1,809
$\chi^2$	>0,05	0,802	0,116	0,087	0,000	0,046	0,635	0,393	0,000	0,405	
$\chi^2/GL$	< 5	0,063	2,157	2,921	8,623	3,997	0,4654	0,729	10,829	0,904	
CFI	> 0,9	1,000	0,996	0,995	0,969	0,997	1,000	1,000	0,913	1,000	
TLI	> 0,9	1,007	0,989	0,986	0,938	0,981	1,004	1,002	0,870	1,001	
NFI	> 0,9	1,000	0,993	0,993	0,965	0,996	0,999	0,999	0,905	0,998	
GFI	> 0,9	1,000	0,997	0,997	0,975	0,997	0,999	0,999	0,932	0,999	
RMSR	< 0,08	0,001	0,016	0,018	0,032	0,011	0,004	0,006	0,027	0,003	
RMSEA	< 0,06	0,000	0,041	0,052	0,104	0,065	0,000	0,000	0,118	0,000	
Confiab.	>0,7	0,708	0,724		0,802		0,767		0,812		
AVE	> 0,5	0,451	0,467		0,504		0,526		0,525		

Nota: MI refere-se ao modelo inicial e MF ao modelo final.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos índices de ajuste, foram consideradas as medidas absolutas (Quiquadrado, RMSR e RMSEA) e comparativas (GFI, CFI, NFI e TLI). De acordo com os pressupostos desses índices, constatou-se que o fator Ajuda apresenta índices ajustados no modelo inicial, não tendo exclusão de variáveis, com AVE próxima do limite estipulado na literatura. Para os demais fatores (PS, VC, Voz e Ajuda/Sustentabilidade do Colaborador - SC), constatou-se que o modelo inicial não estava em conformidade com os valores aceitáveis, indicando a necessidade de ajustes no modelo.

Mediante esses resultados iniciais, buscou-se a estratégia de melhoramento do modelo, que foi sendo modificado através da inclusão de covariâncias entre os erros. As modificações realizadas foram fundamentadas nas teorias que sustentaram a construção do modelo, atendendo a premissa de que o processo de modificação das relações estruturais deve buscar significado teórico (ULLMAN, 2007). Dessa forma, as inclusões de novas relações sugeridas pelo *software* AMOS<sup>TM</sup> só foram aceitas quando demonstraram uma argumentação teórica que as fundamentassem.

Para o ajuste do fator Participação Social foi excluída a variável 5 – “*Procuro conhecer*

a vida pessoal dos meus colegas”, para melhorar os índices, com índice AVE próximo do valor limite. No fator Vontade Cívica, foram excluídas as variáveis 11 – “*Mantenho-me atualizado com as novidades da instituição*”, com inclusão da correlação de erro das variáveis 9 – “*Participo de eventos que não são obrigatórios, mas que ajudam a comunidade da instituição*” e 10 – “*Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes*” para o ajuste do modelo. Quanto ao fator Voz, foi excluída a variável 17 – “*Incentivo outros do grupo a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetam o grupo*”. Já para o fator SC+Ajudar foram excluídas as variáveis 2 – “*Expresso minha personalidade autêntica no trabalho*” e 3 – “*Apoio o esforço dos outros em fazer de sua saúde e de seu bem-estar uma prioridade*” com correlação de erro das variáveis 1 – “*Faço os outros se sentirem confortáveis sendo eles mesmos no trabalho*” e 4 – “*Elogio os outros quando eles obtêm sucesso*”.

O cálculo da confiabilidade para os construtos de primeira ordem (fatores) do Comportamento de Cidadania Organizacional evidenciou que os valores ( $> 0,7$ ) estão de acordo com o recomendado na literatura.

Após a Análise Fatorial Confirmatória de primeira ordem e a busca pelo aprimoramento do modelo, apresenta-se, na Tabela 15, a análise dos índices de ajuste de segunda ordem do construto CCO.

Tabela 15 – Índice de Ajuste do construto CCO – modelo de segunda ordem

Índice	Limite	CCO segunda ordem	
		MI	MF
$\chi^2$ (valor)	-	375,731	
$\chi^2$ (probabilidade)	$> 0,05$	0,000	
$\chi^2/GL$	$< 5$	3,325	
CFI	$> 0,9$	0,939	
TLI	$> 0,9$	0,927	
NFI	$> 0,9$	0,916	
GFI	$> 0,9$	0,942	
RMSR	$< 0,08$	0,043	
RMSEA	$< 0,06$	0,058	

Nota: MI refere-se ao modelo inicial e MF ao modelo final.

Fonte: Dados da pesquisa.

De maneira geral, percebe-se que os resultados dos índices de ajuste estão dentro dos limites estipulados como adequados no modelo inicial (MI). O Qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade apresentou valor inferior a 5 (PEDHAZUR ; SCHMEKLIN, 1991), os índices GFI, CFI, TLI e NFI apresentaram valores superiores a 0,9, bem com o RMSR e o RMSEA foram inferiores a 0,08 e a 0,06, respectivamente (KLINE, 2015).

Assim, a validação individual do construto Comportamento de Cidadania Organizacional, realizada neste estudo, revelou que esse construto compreende cinco fatores de primeira ordem (Ajuda, PS, VC, Voz e Ajuda/SC) e 18 itens.

Com o modelo ajustado, calculou-se a Variância Média Extraída dos construtos. Além disso, foi verificada a Validade Convergente através da Variância Média Extraída (AVE) de cada construto, conforme apresentado na Tabela 16.

Tabela 16 – Validade Convergente e Discriminante para o construto CCO

Construtos	Validade Convergente	Validade discriminante				
	AVE	Ajuda	Participação Social	Vontade Cívica	Voz	Ajuda + SC
Ajuda	0,451	0,672				
Participação Social	0,467	0,440	0,683			
Vontade Cívica	0,504	0,391	0,662	0,710		
Voz	0,526	0,415	0,574	0,549	0,725	
Ajuda + SC	0,525	0,656	0,587	0,478	0,683	0,725

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados da Tabela 16, percebe-se que os construtos apresentaram validade discriminante, uma vez que todas as correlações possuem valores inferiores a raiz quadrada da AVE (diagonal principal) (FORNELL; LACKER, 1981). Observa-se, ainda, que todas as correlações entre os construtos são inferiores a 0,85, corroborando com o critério de validade discriminante proposto por Kline (2015). Diante desses resultados, optou-se por manter os cinco construtos para mensuração do CCO.

Após a validação individual do construto CCO, buscou-se analisar os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos TAEs. A perspectiva dos respondentes pode ser visualizada na Tabela 17, através das médias e desvio padrão de suas variáveis e fatores.

Tabela 17 – Média e desvio padrão dos ECCO-TC

Var	Descrição	Média (M)	DP
<b>Fator 01 – Sustentabilidade dos Colaboradores e Ajuda</b>			
20	Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.	4,39	0,665
19	Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.	4,43	0,661
04	Elogio os outros quando eles obtêm sucesso.	<b>4,58</b>	0,636
18	Ajudo os colegas que tem uma sobrecarga de trabalho.	4,21	0,786
	<b>GERAL</b>	<b>4,40</b>	<b>0,687</b>
<b>Fator 02 – Virtude Cívica</b>			
12	Participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela instituição (ex. palestras, cursos de formação).	3,90	0,951
13	Participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho.	3,22	1,163
10	Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes.	3,73	1,059
09	Participo de eventos que não são obrigatórios, mas que ajudam a comunidade da instituição.	3,51	1,086
	<b>GERAL</b>	<b>3,59</b>	<b>1,064</b>
<b>Fator 03 – Ajuda</b>			
22	Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas	4,36	0,741
23	Comunico-me com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los.	4,35	0,734
21	Tento evitar problemas para os colegas de trabalho.	<b>4,48</b>	0,627
	<b>GERAL</b>	<b>4,39</b>	<b>0,700</b>
<b>Fator 04 – Participação Social</b>			
05	Procuo conhecer a vida pessoal dos meus colegas.	3,26	1,062
06	Comemoro os eventos pessoais dos meus colegas (ex. aniversário, casamento).	3,81	1,061
07	Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho durante o expediente.	3,53	1,207
08	Sou animado nas interações do ambiente de trabalho.	3,92	0,954
	<b>GERAL</b>	<b>3,63</b>	<b>1,071</b>
<b>Fator 05 – Voz</b>			
15	Expresso minhas opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discordam.	4,07	0,846
16	Faço sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.	4,28	0,724
14	Faço sugestões criativas aos colegas.	3,93	0,821
	<b>GERAL</b>	<b>4,09</b>	<b>0,797</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando as variações da escala (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente, os resultados da Tabela 17 mostram que as variáveis de maiores médias de concordância entre os respondentes foram: “4 - *Elogio os outros quando eles obtêm sucesso*” e “21 - *Tento evitar problemas para os colegas de trabalho*” pertencentes ao fator Sustentabilidade dos Colaboradores e Ajuda e fator Ajuda, respectivamente. Infere-se que esses resultados sugerem que os TAEs investigados, atribuíram maiores avaliações às variáveis relacionadas aos CCO voltados aos indivíduos (DEKAS *et al.*, 2013).

Para Nuzula, Febrinzy e Ramadhany (2022), os funcionários envolvidos nos comportamentos de CCO manifestam-se, ajudando os colegas a trabalhar, não participando de comportamentos negativos desnecessários, obedecendo às regras ou regulamentos e contribuindo com a organização.

Por outro lado, as variáveis que obtiveram as menores médias foram os seguintes: “13 - *Participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho*” e “05 - *Procuro conhecer a vida pessoal dos meus colegas*”, vinculadas aos fatores Virtude Cívica e Participação Social, respectivamente. Esses resultados sugerem que, para os TAEs investigados, a participação em projetos especiais não tem sido uma prioridade, uma vez que essas atividades não fazem parte das atribuições do cargo ocupado. Para Dekas *et al.* (2013), essas ações e envolvimento em projetos voluntários envolvem aceitar as responsabilidades que tal adesão implica. Infere-se, ainda, que conhecer a vida pessoal dos colegas de trabalho não é uma atitude relevante para os respondentes.

Considerando as médias dos fatores que representam os CCO para os TAEs, percebe-se que o fator 1- Sustentabilidade dos Colaboradores e Ajuda - e o fator 3 – Ajuda - foram os que obtiveram as maiores médias. Entende-se que esse resultado corrobora o agrupamento de variáveis desses dois fatores demonstrado na análise fatorial, conforme Tabela 5. Além disso, infere-se que os TAEs respondentes manifestam ajuda interpessoal focados em ajudar os colegas de trabalho (MOORMAN; BLAKELY, 1995) e procuram apoiar os esforços para o bem-estar dos demais TAEs. Nota-se, ainda, a pequena diferença na média geral desses fatores, o que pode demonstrar a importância dessas atitudes para os TAEs respondentes.

Já as dimensões Virtude cívica e Participação Social apresentaram as menores médias entre os fatores. Depreende-se que os servidores TAEs investigados estejam mais focados nas atividades e atribuições do cargo ocupado. No entanto, destaca-se que mesmo apresentando as menores médias, pode-se inferir a existência de tais comportamentos no âmbito das IFES investigadas, uma vez que a média geral do fator CCO foi 4,02, demonstrando concordância dos TAEs com as questões apresentadas no instrumento de pesquisa referente ao CCO.

#### **4.5.2 Validação individual e análise descritiva do construto Inteligência Emocional**

Na Tabela 18, apresentam-se os índices calculados no *software* AMOS<sup>TM</sup> e os valores limites de cada índice para os fatores de primeira ordem (Avaliação das próprias emoções – APE, Avaliação das emoções nos outros – AEO, Uso de emoções – UE, Regulação das emoções – RE e Sociabilidade – SOC), relativos ao construto de segunda ordem Inteligência Emocional,



bem como o modelo inicial (MI) e final (MF) para cada fator do construto.

Tabela 18 – Validação IE

Índice	Limite	APE		AEO		UE		RE		SOC	
		MI	MF	MI	MF	MI	MF	MI	MF	MI	MF
$\chi^2$ (valor)	-	8,266	0,151	40,219	2,912	7,703		57,813	0,165	65,184	0,160
$\chi^2$ (probabilidade)	>0,05	0,016	0,697	0,000	0,088	0,021		0,000	0,685	0,000	0,690
$\chi^2/GL$	< 5	4,133	0,151	20,110	2,912	3,851		28,906	0,165	35,592	0,160
CFI	> 0,9	0,996	1,000	0,968	0,998	0,995		0,968	1,000	0,926	1,000
TLI	> 0,9	0,988	1,003	0,905	0,991	0,986		0,905	1,003	0,777	1,004
NFI	> 0,9	0,995	1,000	0,967	0,998	0,994		0,967	1,000	0,924	1,000
GFI	> 0,9	0,994	1,000	0,971	0,998	0,995		0,961	1,000	0,956	1,000
RMSR	< 0,08	0,007	0,001	0,027	0,005	0,012		0,025	0,002	0,082	0,002
RMSEA	< 0,06	0,067	0,000	0,165	0,052	0,064		0,200	0,000	0,212	0,000
Confiab.	>0,7	0,880		0,841		0,853		0,897		0,782	
AVE	>0,5	0,652		0,573		0,595		0,688		0,553	

Nota: MI refere-se ao modelo inicial e MF ao modelo final.

Fonte: Dados da pesquisa.

Da análise dos resultados na Tabela 18 verifica-se que os valores dos índices de confiabilidade e AVE estão de acordo com os parâmetros estipulados na literatura. Nota-se que o fator UE está ajustado aos limites do modelo, sendo que para o RMSEA não houve possibilidade para redução do índice, mas está muito próximo do limite. Para o ajuste do fator APE foi incluída a correlação entre os erros das variáveis 26 – “*Na maioria das vezes, compreendo verdadeiramente o que sinto*” e 27 – “*Sei se estou ou não contente*”. Quanto ao ajuste do fator AEO foi inserida uma correlação entre os erros das variáveis 28 – “*Procuro reconhecer as emoções dos meus amigos através do seu comportamento*” e 29 – “*Sou um(a) bom(a) observador(a) das emoções dos outros*”. Em relação ao fator RE, colocou-se duas correlações entre os erros das variáveis: 38 – “*Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado(a)*” e 39 – “*Possuo um bom controle das minhas emoções*”; 36 – “*Sinto-me capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional*” e 38 – “*Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito*

*irritado(a)*”. No fator SOC, foi excluída a variável 43 – “*Tenho muitos amigos*”, para o ajuste do fator.

Ainda, para o ajuste do modelo final do construto de segunda ordem IE, foram inseridas outras duas correlações entre variáveis:

- e30i “*Sou sensível aos sentimentos e às emoções dos outros*” <--> e42i “*Procuro deixar as pessoas à vontade perto de mim*”;

- e31i “*Procuro compreender as emoções das pessoas que me rodeiam*” <--> e42i “*Procuro deixar as pessoas à vontade perto de mim*”.

A partir desses ajustes do modelo, na Tabela 19, apresenta-se o modelo final do construto de segunda ordem IE.

Tabela 19 – IE segunda ordem

Índice	Limite	Inteligência Emocional segunda ordem	
		MI	MF
$\chi^2$ (valor)	-	526,444	494,341
$\chi^2$ (probabilidade)	>0,05	0,000	0,000
$\chi^2$ /GL	< 5	3,681	3,506
CFI	> 0,95	0,950	0,954
TLI	> 0,95	0,940	0,944
NFI	> 0,95	0,933	0,937
GFI	> 0,95	0,922	0,928
RMSR	< 0,08	0,050	0,049
RMSEA	< 0,06	0,062	0,060

Nota: MI refere-se ao modelo inicial e MF ao modelo final.

Fonte: Dados da pesquisa.

Após os ajustes necessários nos fatores de primeira ordem, depreende-se que os índices no MF do construto de segunda ordem IE estão razoavelmente em consonância com a literatura, composto por cinco fatores de primeira ordem (APE, AEO, UE, RE e SOC). Os índices TLI, NFI e GFI estão aproximados dos limites.

Além disso, foi verificada a Validade Convergente através da Variância Média Extraída (AVE) de cada fator, conforme apresentado na Tabela 20.

Tabela 20 – Validade Convergente e Discriminante para o construto IE

Construtos	Validade Convergente	Validade discriminante				
	AVE	APE	AEO	UE	RE	SOC
APE	0,652	0,8075				
AEO	0,573	0,4530	0,7570			
UE	0,595	0,5660	0,5050	0,7714		
RE	0,688	0,5720	0,3810	0,5310	0,8295	
SOC	0,553	0,3800	0,5310	0,4280	0,3980	0,7436

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados da Tabela 20, percebe-se que os fatores apresentaram validade discriminante, uma vez que todas as correlações possuem valores inferiores à raiz quadrada da AVE (diagonal principal) (FORNELL; LACKER, 1981). Verifica-se, ainda, que todas as correlações entre os construtos são inferiores a 0,85, corroborando com o critério de validade discriminante proposto por Kline (2015). Diante desses resultados, optou-se por manter os cinco fatores para mensuração do construto IE. Após a etapa de validação individual do construto Inteligência Emocional, foram avaliadas as médias e desvios-padrão de suas variáveis e fatores, como demonstra a Tabela 21.

Tabela 21 – Média e desvio padrão IE

Var	Descrição	MÉDIA	DP
(continua)			
<b>Fator 01 – Regulação das Emoções</b>			
39	Possuo um bom controle das minhas emoções.	3,61	0,918
37	Consigo controlar bem as minhas emoções.	3,66	0,900
38	Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado(a).	3,34	1,045
36	Sinto-me capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	3,76	0,918
	<b>GERAL</b>	<b>3,59</b>	<b>0,945</b>
<b>Fator 02 – Avaliação das Próprias Emoções</b>			
25	Compreendo bem as minhas emoções.	3,89	0,853
24	Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.	4,02	0,770
26	Na maioria das vezes, compreendo verdadeiramente o que sinto.	3,87	0,847
27	Sei se estou ou não contente.	<b>4,39</b>	0,753
	<b>GERAL</b>	<b>4,04</b>	<b>0,805</b>
<b>Fator 03 – Avaliação das Emoções nos Outros</b>			
31	Procuro compreender as emoções das pessoas que me rodeiam.	4,19	0,769

Tabela 21 – Média e desvio padrão IE

(continua)			
30	Sou sensível aos sentimentos e às emoções dos outros.	4,17	0,817
29	Sou um(a) bom(a) observador(a) das emoções dos outros.	3,92	0,949
28	Procuo reconhecer as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.	4,01	0,824
	<b>GERAL</b>	<b>4,07</b>	<b>0,839</b>
<b>Fator 04 – Uso das Emoções</b>			
34	Sou uma pessoa que se auto-motiva.	3,84	1,020
33	Tenho por hábito dizer a mim mesmo (a) que sou uma pessoa competente.	3,58	1,124
35	Encorajo-me a dar o meu melhor.	4,20	0,826
32	Estabeleço metas para mim mesmo (a), tentando em seguida dar o meu melhor para atingi-las.	4,11	0,873
	<b>GERAL</b>	<b>3,93</b>	<b>0,960</b>
<b>Fator 05 – Sociabilidade</b>			
41	Procuo relacionar-me bem com qualquer pessoa.	4,25	0,800
42	Procuo deixar as pessoas à vontade perto de mim.	<b>4,31</b>	0,709
40	Fico à vontade entre pessoas recém conhecidas.	3,42	1,112
	<b>GERAL</b>	<b>3,99</b>	<b>0,873</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Para esse construto, as maiores médias foram as variáveis “27 - *Sei se estou ou não contente*” e “42 - *Procuo deixar as pessoas à vontade perto de mim*”, vinculadas aos fatores Avaliação das Próprias Emoções e Sociabilidade, respectivamente. No geral, o fator Avaliação das Próprias Emoções obteve média de concordância (4,04) entre os TAEs respondentes. De acordo com Salovey e Mayer (1990), as pessoas que têm grande habilidade nesta área sentirão e reconhecerão suas emoções bem antes da maioria das pessoas. Em relação ao fator Sociabilidade, infere-se que os servidores TAEs valorizam o relacionamento interpessoal no ambiente das IFES estudadas. Já para Wong e Law (2002), teoricamente, pessoas com alta IE desfrutarão de melhores relacionamentos com os outros, terão melhor controle sobre suas próprias vidas e serão capazes de controlar emoções negativas.

Já as menores médias foram atribuídas às questões “38 - *Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado(a)*” e “40 - *Fico à vontade entre pessoas recém conhecidas*”, referentes aos fatores Regulação das Emoções e Sociabilidade, respectivamente. Nota-se que o fator Regulação das Emoções apresenta a menor média geral entre os fatores, o que pode representar uma lacuna para futuras pesquisas com servidores TAEs na gestão de pessoas das IFES. De acordo com Herawati e Sulastri (2019), os funcionários que conseguem entender, controlar e usar suas emoções de forma eficaz, serão capazes de criar comportamentos positivos e também desempenhar um papel importante para envolvê-los em seu trabalho.

Os fatores Avaliação das Emoções nos Outros e Avaliação das Próprias Emoções obtiveram as maiores médias gerais e, assim, infere-se que os servidores TAEs desenvolvem uma maior sensibilidade em relação às emoções dos outros e que entendem as próprias emoções e expressam as mesmas de forma natural e autêntica no ambiente de trabalho nas IFES investigadas (WONG; LAW, 2002). Ainda, de acordo com Wong e Law (2002), a IE está intimamente ligada a comportamentos voluntários fora das funções principais.

Ainda, pode-se afirmar que a avaliação das variáveis e fatores do construto IE é compartilhada entre os servidores TAEs investigados, já que os valores dos desvios-padrão, no geral, foram baixos (inferiores a 1).

#### 4.5.3 Validação individual e análise descritiva do construto Satisfação no Trabalho

Na Tabela 22 são apresentados os índices calculados no software AMOS<sup>TM</sup> e os valores limites de cada índice para os fatores de primeira ordem (Colegas de Trabalho – CT, Promoções e Salário, Natureza do Trabalho – NT e Chefia), relativos ao construto de segunda ordem Satisfação no Trabalho, bem como o modelo inicial (MI) e final (MF) para cada fator do construto.

Tabela 22 – Validação ST

(continua)

Índice	Limite	CT		Prom. e salário		NT		Chefia	
		MI	MF	MI	MF	MI	MF	MI	MF
$x^2$ (valor)	-	1,036		345,582	14,912	11,518	1,135	0,003	
$x^2$ (probabilidade)	>0,05	0,309		0,000	0,005	0,003	0,287	0,955	
$x^2$ /graus de liberdade	< 5	1,036		69,116	3,728	5,759	1,135	0,003	
CFI	> 0,9	1,000		0,861	0,996	0,988	1,000	1,000	
TLI	> 0,9	1,000		0,722	0,989	0,964	0,999	1,002	
NFI	> 0,9	0,998		0,860	0,994	0,986	0,998	1,000	
GFI	> 0,9	0,999		0,853	0,992	0,992	0,999	1,000	
RMSR	< 0,08	0,006		0,147	0,026	0,030	0,024	0,000	
RMSEA	< 0,06	0,007		0,312	0,062	0,082	0,014	0,000	
Confiab.	>0,7	0,788		0,880		0,786		0,907	

Tabela 22 – Validação ST

(continua)

AVE	> 0,5	0,553	0,606	0,551	0,766
-----	-------	-------	-------	-------	-------

Nota: MI refere-se ao modelo inicial e MF ao modelo final.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que os fatores de primeira ordem CT e Chefia estão ajustados aos índices estabelecidos na literatura. Para o ajuste do fator Promoções e Salário foi inserida a correlação entre as variáveis 59 – “Com a maneira como esta organização realiza promoções de seus servidores” e 61 – “Com as oportunidades de ser promovido nesta organização”. Já para o ajuste do modelo do fator NT foi excluída a variável 54 – “Com o número de vezes que já fui promovido nesta organização”.

O cálculo da confiabilidade e AVE dos construtos de primeira ordem (fatores) para o construto de segunda ordem ST evidenciou que os valores estão de acordo com o recomendado na literatura. Buscando-se o ajuste do modelo final desse construto, foram inseridas outras correlações, de acordo com o referencial teórico apresentado no capítulo 2, demonstradas no Quadro 25.

Quadro 25 – Correlações de erros entre variáveis

Erro	Variável	Erro	Variável
e57s	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	e58s	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
e60s	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	e58s	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
e60s	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	e61s	Com as oportunidades de ser promovido nesta organização.
e60s	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	e59s	Com a maneira como esta organização realiza promoções de seus servidores.
e56s	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	e62s	Com o entendimento entre mim e meu chefe.
e57s	Com o grau de interesses que minhas tarefas me despertam.	e61s	Com as oportunidades de ser promovido nesta organização.
e65s	Com a variedade de tarefas que realizo.	e61s	Com as oportunidades de ser promovido nesta organização.
e57s	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	e59s	Com a maneira como esta organização realiza promoções de seus servidores.
e53s	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	e67s	Com a capacidade profissional do meu chefe.
e53s	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	e62s	Com o entendimento entre mim e meu chefe.
e57s	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	e56s	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.

Fonte: Dados da pesquisa.

Desse modo, a Tabela 23 demonstra o construto de segunda ordem Satisfação no Trabalho após os ajustes propostos, com os parâmetros CFI, TLI, NFI e GFI satisfatórios. Os índices RMSR e RMSEA demonstram ajuste praticamente no limite para esse construto.

Tabela 23 – ST segunda ordem

Índice	Limite	Satisfação segunda ordem	
		MI	MF
$\chi^2$ (valor)	-	369,011	228,022
$\chi^2$ (probabilidade)	>0,05	0,000	0,000
$\chi^2/GL$	< 5	5,125	3,678
CFI	> 0,9	0,950	0,972
TLI	> 0,9	0,937	0,959
NFI	> 0,9	0,939	0,962
GFI	> 0,9	0,932	0,957
RMSR	< 0,08	0,098	0,081
RMSEA	< 0,06	0,077	0,062

Nota: MI refere-se ao modelo inicial e MF ao modelo final.

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, a validação individual do construto de segunda ordem ST, realizada neste estudo, revelou que esse construto compreende quatro fatores de primeira ordem (CT, Promoções e Salário, NT e Chefia), que atendem, no Modelo Final, os limites postulados no referencial teórico.

Além disso, foram calculadas as correlações, a Variância Média Extraída (AVE) e as diferenças dos qui-quadrados dos construtos, tendo como objetivo realizar a Validade Discriminante, conforme evidenciado na Tabela 24.

Tabela 24 – Validade Convergente e Discriminante para o construto ST

Construtos	Validade Convergente	Validade discriminante			
	AVE	CT	Prom. e Salário	NT	Chefia

(conclusão)

Tabela 24 – Convergente e Discriminante para o construto ST

(conclusão)					
CT	0,553	<b>0,744</b>			
Prom. e Salário	0,606	0,397	<b>0,778</b>		
NT	0,551	0,602	0,416	<b>0,742</b>	
Chefia	0,766	0,589	0,284	0,438	<b>0,875</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 24 demonstra que os resultados da maioria das correlações entre os construtos foram inferiores a 0,85 (diagonal principal) que, conforme sugerido por Kline (2015), pressupõem-se a validade discriminante. Desse modo, os resultados observados nas etapas anteriores possibilitam a tomada de decisão de manter o modelo de mensuração de ST com os quatro construtos.

Concluída a etapa de validação individual do construto Satisfação no Trabalho, foram avaliadas as médias e desvios-padrão de suas variáveis e fatores, exibidos na Tabela 25, a seguir.

Tabela 25 – Média e desvio padrão da EST

(continua)			
Var	Descrição	MÉDIA	DP
<b>Fator 01 – Promoções e Salário</b>			
63	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	3,21	1,182
55	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	3,30	1,210
58	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	3,02	1,216
59	Com a maneira como esta organização realiza promoções de seus servidores.	2,77	1,157
61	Com as oportunidades de ser promovido nesta organização.	2,74	1,221
	<b>GERAL</b>	<b>3,00</b>	<b>1,197</b>
<b>Fator 02 – Natureza do Trabalho</b>			
57	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	3,80	0,999
60	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	3,44	1,043
65	Com a variedade de tarefas que realizo.	3,69	1,041
54	Com o número de vezes que já fui promovido nesta organização.	3,23	1,222
	<b>GERAL</b>	<b>3,54</b>	<b>1,076</b>
<b>Fator 03 – Chefia</b>			
64	Com a maneira como meu chefe me trata.	<b>4,10</b>	0,948
62	Com o entendimento entre mim e meu chefe.	4,02	0,986
67	Com a capacidade profissional do meu chefe.	4,03	0,985
	<b>GERAL</b>	<b>4,05</b>	<b>0,973</b>



Tabela 25 – Média e desvio padrão da EST

(continua)

<b>Fator 04 – Colegas de Trabalho</b>			
66	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	3,80	0,926
56	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	3,91	0,859
53	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	3,84	0,945
	<b>GERAL</b>	<b>3,85</b>	<b>0,910</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A maior média entre as variáveis foi atribuída à questão “64 – *Com a maneira como meu chefe me trata*”, pertencente ao fator Chefia. As demais variáveis desta dimensão também apresentaram médias superiores a 4,0 e desvios-padrão inferiores a 1, evidenciando baixa variação em relação à média dos respondentes. Destaca-se que esse fator foi o único a apresentar concordância dos respondentes quanto às questões elencadas na escala de Satisfação no Trabalho e pode demonstrar o quanto os TAEs investigados atribuem importância ao relacionamento e entendimento com a chefia. Nota-se que as melhores médias estão associadas ao fator Chefia, seguido dos fatores Colegas de Trabalho e Natureza do Trabalho.

Esses resultados coadunam com os achados de Vespasiano e Mendes (2017) em seu estudo numa universidade federal, onde os melhores resultados foram associados ao relacionamento com a chefia e com colegas, seguidos da satisfação com a natureza do trabalho, quando utilizaram a mesma escala EST aplicada neste estudo.

Já as menores médias, entre as variáveis, foram atribuídas aos itens “61 - *Com as oportunidades de ser promovido nesta organização*” e “59 - *Com a maneira como esta organização realiza promoções de seus servidores*”, relacionadas ao fator Promoções e Salário. Infere-se que a insatisfação apresentada nessas variáveis decorram do plano de carreira PCCTAE, ao qual os TAEs são vinculados, pois esse plano permite apenas a progressão salarial dentro do mesmo cargo e não prevê nenhuma ascensão funcional em termos de atribuições e responsabilidades, em caso do servidor se qualificar acima das exigências do cargo ocupado.

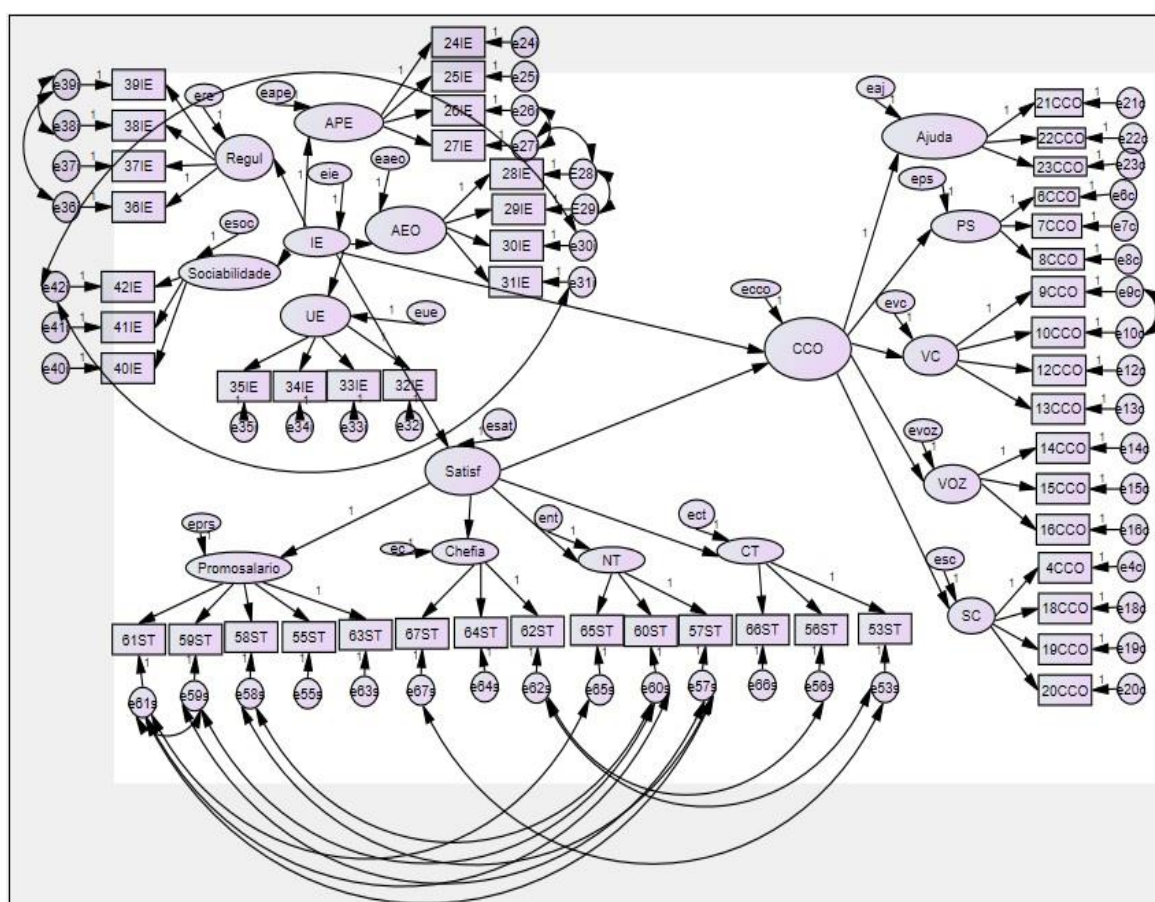
Cabe destacar que a média geral do fator Promoções e Salário foi exatamente 3,00, o que pode evidenciar a insatisfação em relação aos salários percebidos pelos TAEs, pois o último reajuste salarial da categoria ocorreu em janeiro de 2017, portanto, mais de cinco anos de congelamento remuneratório, além do aumento das alíquotas previdenciárias decorrentes da reforma previdenciária de 2019.

De maneira geral, partindo do referencial teórico de Siqueira (2008) e dos dados demonstrados na Tabela 25, pode-se inferir que os TAEs investigados estão satisfeitos em

relação ao fator Chefia, mas apresentam algum grau de insatisfação em relação ao trabalho referente aos outros três fatores da escala EST.

Após a apresentação das etapas anteriores, apresenta-se o diagrama do modelo inicial, representado na Figura 8, o qual ilustra os construtos de segunda ordem CCO, ST e IE, suas variáveis e respectivos erros.

Figura 8 – Diagrama do modelo inicial dos construtos de segunda ordem CCO, ST e IE



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.6 INFLUÊNCIA DA IE E ST SOBRE O CCO

O objetivo central deste estudo é analisar a influência da Inteligência Emocional e da Satisfação no Trabalho sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional, na perspectiva dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das instituições públicas federais brasileiras de ensino superior.

Para alcançá-lo, após a aplicação das Análises Fatorial Exploratória e Confirmatória

para a construção e validação individual de cada construto estudado, buscou-se testar o modelo estrutural, isto é, o conjunto de relações de dependência, conectando os construtos hipoteticamente previstos do modelo (HAIR *et al.*, 2009).

Para testar o modelo final, foram testados os índices de ajustes. A avaliação do ajuste geral do modelo estrutural deu-se na AFC, utilizando mais de uma estatística de ajuste. Analisaram-se, então, o qui-quadrado ( $\chi^2$ ) e, simultaneamente, as medidas CFI, TLI, NFI, GFI, RMSR e RMSEA. A Tabela 26 apresenta os índices obtidos.

Diante disso, na busca de um modelo mais adequado, partiu-se para a estratégia de aprimoramento por meio da avaliação das modificações sugeridas pelo IBM SPSS AMOS. Foram incluídas 15 correlações entre erros recomendadas pelo *software*, as quais possuíam sentido teórico. Ressalta-se, ainda, que tais alterações foram inseridas uma de cada vez, sendo o modelo novamente estimado após cada inserção, até o alcance de resultados adequados.

Assim, as correlações de erros entre variáveis e fatores que foram incluídas são demonstradas no Quadro 26.

Quadro 26 – Correlações de erros entre variáveis

(continua)

Erro	Fator/Variável	Erro	Fator/Variável
<b>eape</b>	ape – avaliação das próprias emoções	<b>ere</b>	re – regulação das emoções
<b>eape</b>	ape – avaliação das próprias emoções	<b>eue</b>	ue – uso das emoções
<b>eps</b>	ps – participação social	<b>evc</b>	vc – vontade cívica
<b>ent</b>	nt – natureza do trabalho	<b>eprs</b>	prs – promoção e salário
<b>eue</b>	ue – uso das emoções	<b>ere</b>	re – regulação das emoções
<b>evoz</b>	Voz	<b>esc</b>	sc – sustentabilidade dos colaboradores
<b>e13c</b>	Participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho.	<b>e14c</b>	Faço sugestões criativas aos colegas.
<b>e21c</b>	Tento evitar problemas para os colegas de trabalho.	<b>esoc</b>	soc – sociabilidade
<b>e6c</b>	Comemoro os eventos pessoais dos meus colegas (ex. aniversário, casamento).	<b>e7c</b>	Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho durante o expediente.
<b>e8c</b>	Sou animado nas interações do ambiente de trabalho.	<b>e15c</b>	Expresso minhas opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discordam.
<b>e12c</b>	Participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela instituição (ex. palestras, cursos de formação).	<b>e13c</b>	Participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho.
<b>e12c</b>	Participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela instituição (ex. palestras, cursos de formação).	<b>e14c</b>	Faço sugestões criativas aos colegas.

Quadro 26 – Correlações de erros entre variáveis

(conclusão)			
<b>e31i</b>	Procuo compreender as emoções das pessoas que me rodeiam” com o erro da variável.	<b>e36i</b>	Sinto-me capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.
<b>e33i</b>	Tenho por hábito dizer a mim mesmo (a) que sou uma pessoa competente.	<b>e34i</b>	Sou uma pessoa que se auto-motiva.
<b>e32i</b>	Estabeleço metas para mim mesmo (a), tentando em seguida dar o meu melhor para atingi-las.	<b>e36i</b>	Sinto-me capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Após o aprimoramento do modelo, os índices de ajuste (MF) exibiram os valores demonstrados na Tabela 26.

Tabela 26 – Índices de ajuste do modelo integrado final

Índice	Limite	Inteligência Emocional e Satisfação – CCO –	
		MI	MF
$\chi^2$ (valor)	-	2730,564	2412,651
$\chi^2$ (probabilidade)	>0,05	0,000	0,000
$\chi^2/GL$	< 5	2,395	2,145
CFI	> 0,90	0,918	0,933
TLI	> 0,90	0,912	0,928
NFI	> 0,90	0,867	0,883
GFI	> 0,90	0,861	0,879
RMSR	< 0,08	0,061	0,059
RMSEA	< 0,06	0,045	0,040

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a verificação dos dados da Tabela 26, nota-se que o modelo integrado final se apresentou parcialmente adequado. Apesar do alcance de um quociente inferior a 5 na divisão do quiquadrado pelos graus de liberdade e de escores de CFI, TLI, RMSR e RMSEA apropriados, outras medidas foram insuficientes aos parâmetros estipulados. Quanto às medidas de ajuste incremental, nota-se que os valores do NFI e GFI se apresentaram um pouco abaixo dos valores recomendados de pelo menos 0,90, demonstrando que o modelo final não teve um

ajuste geral perfeito, mas mesmo assim o modelo integrado final, considerando as correlações entre construtos e variáveis, melhorou significativamente os índices de ajuste do modelo.

Portanto, constata-se o ajuste satisfatório do modelo final, pois os valores encontrados estão muito próximos do recomendado. Pode-se notar que os índices de ajuste estão em sua maioria de acordo com os valores indicados na literatura, evidenciando a adequação geral do modelo nos três construtos CCO, ST e IE.

Diante desses resultados, Marsh, Hau e Wen (2004) indicam que os valores de corte dos índices de ajustamento são linhas orientadoras gerais e não necessariamente regras definitivas. Dessa forma, infere-se que, em futuros estudos, o presente modelo final pode ser modificado, visando à busca dos índices de corte estipulados na literatura.

O modelo final foi composto por três construtos de segunda ordem, quatorze construtos de primeira ordem e 50 variáveis. Para tanto, organizou-se o Quadro 27, o qual contém todos os construtos de segunda e primeira ordens que formam o modelo integrado, com suas variáveis, seguidas de seus coeficientes.

Quadro 27 – Construtos e coeficientes padronizados

(continua)

<b>Construtos de 2ª ordem</b>	<b>Construtos de 1ª ordem</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Coefficiente padronizado</b>
CCO	Ajuda	21	1,000
		22	1,404
		23	1,421
	Participação Social	6	1,000
		7	1,029
		8	1,153
	Vontade Cívica	9	1,000
		10	0,925
		12	0,644
		13	0,805
	Voz	14	1,000
		15	1,096
		16	1,177
	Sustentabilidade dos Colaboradores e Ajuda	4	1,000
		18	1,491
		19	1,438
20		1,319	
Inteligência Emocional	Regulação da Emoções	36	1,000
		37	0,987
		38	0,906
		39	1,024
	Sociabilidade	40	1,000
		41	0,999
		42	0,987

Quadro 27 – Construtos e coeficientes padronizados

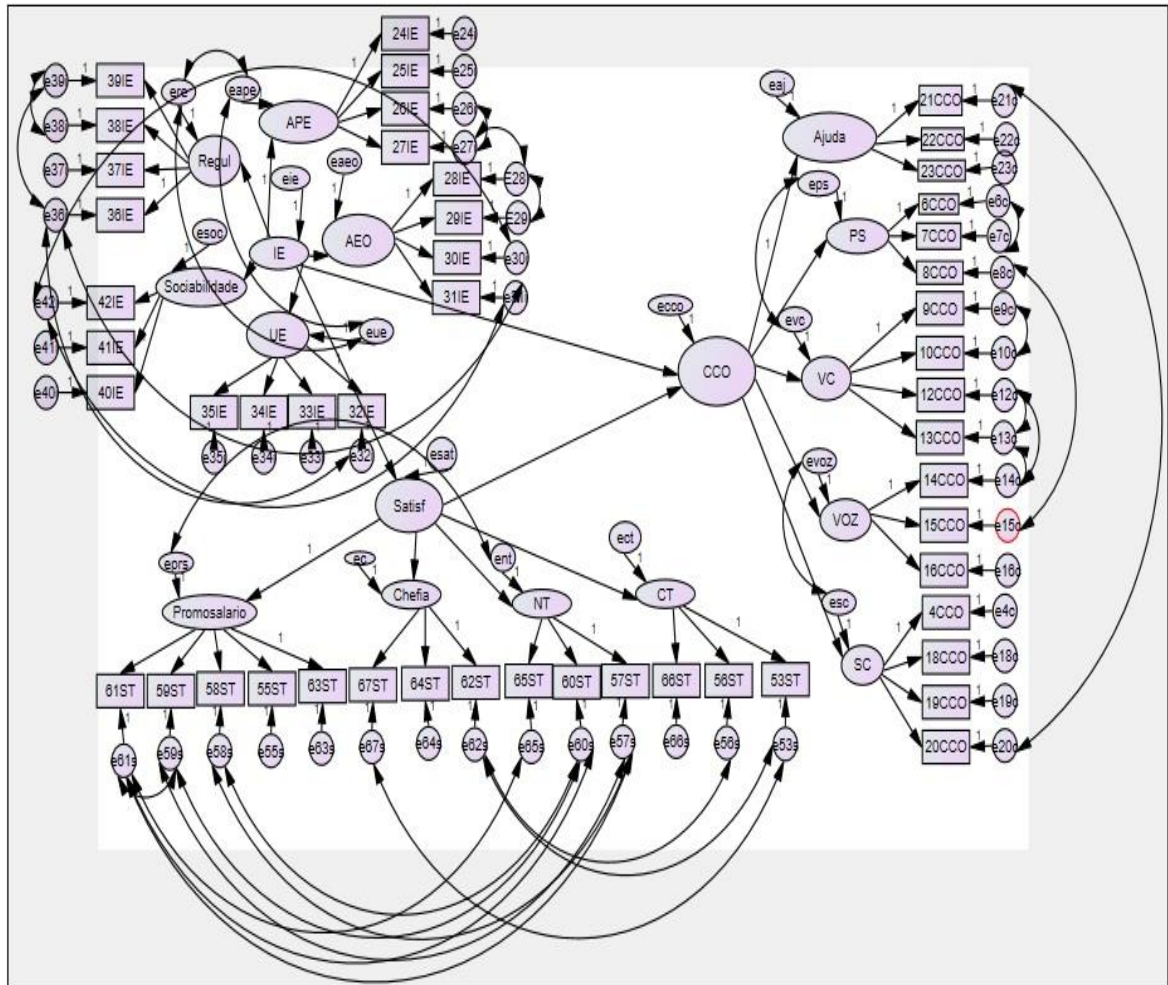
		(conclusão)	
	Uso das Emoções	32	1,000
		33	1,514
		34	1,592
		35	1,209
	Avaliação das Próprias Emoções	24	1,000
		25	1,234
		26	1,233
		27	0,726
	Avaliação das Emoções nos Outros	28	1,000
		29	1,150
		30	1,239
		31	1,208
Satisfação no Trabalho	Promoção e Salário	61	0,618
		59	0,590
		58	0,970
		55	0,987
		63	1,000
	Chefia	67	0,862
		64	0,944
		62	1,000
	Natureza do Trabalho	65	1,043
		60	0,891
		57	1,000
	Colegas de Trabalho	66	1,111
56		0,999	
53		1,000	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme previsto, os coeficientes padronizados apresentaram valores positivos, mostrando que todos os indicadores estão positivamente relacionados com os seus construtos.

Após as AFE e AFC, apresenta-se, na Figura 9, o modelo integrado final para os construtos CCO, ST e IE, com os erros entre fatores e variáveis.

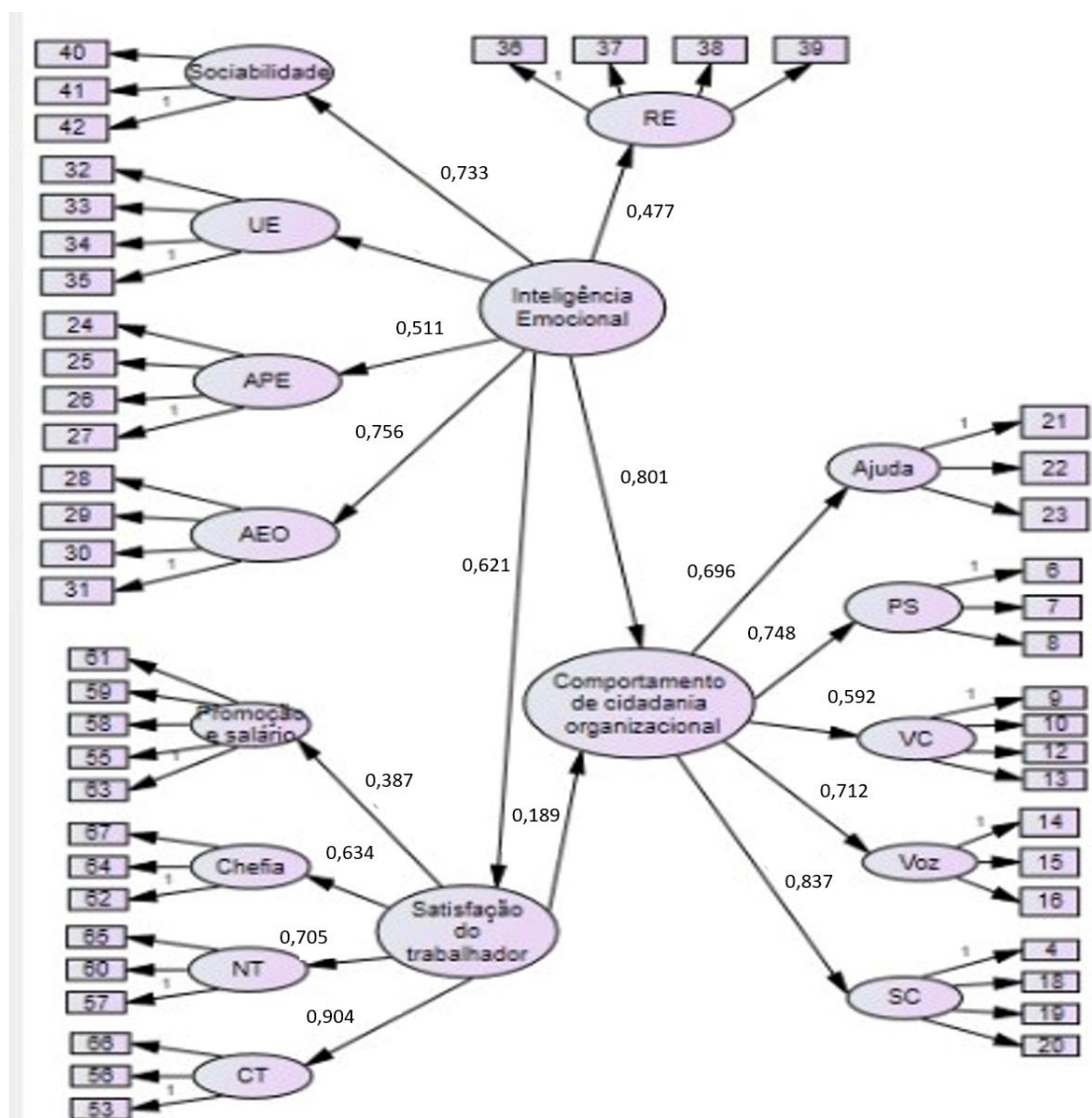
Figura 9 – Diagrama do modelo integrado final dos construtos de segunda ordem CCO, ST e IE



Fonte: Dados da pesquisa.

Na intenção de melhor visualizar o diagrama do modelo final integrado neste estudo, optou-se por apresentar a Figura 10, sem os erros de correlação entre os fatores e variáveis dos construtos.

Figura 10 – Diagrama do modelo final



Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o modelo integrado da regressão para todos os construtos, ao considerar os valores dos coeficientes de regressão padronizados (Figura 10), verifica-se que o construto de primeira ordem Sustentabilidade do Colaborador (SC), agregador de itens de participação em atividades para manter ou melhorar a própria saúde e bem-estar ou para apoiar os esforços dos outros para manter sua saúde e seu bem-estar (DEKAS *et al.*, 2013; ANDRADE, 2017) é o mais relacionado com o construto CCO (coef. padr. 0,837), superior as demais dimensões.

Em relação ao construto IE, nota-se que o construto de primeira ordem de maior impacto é Avaliação das Emoções dos Outros (AEO) com coeficiente padronizado de 0,756, dimensão que se refere ao reconhecimento, compreensão das emoções das pessoas ao redor (WONG; LAW, 2002).



Já na apreciação do construto de segunda ordem Satisfação no Trabalho a dimensão Colegas de Trabalho (CT), que comporta variáveis sobre o espírito de colaboração, amizade e confiança nos colegas de trabalho (SIQUEIRA, 2008; HEDLER e CASTRO, 2015), tem maior relação de impacto com coeficiente padronizado de 0,904.

Ainda, destaca-se que o antecedente IE tem forte relação (coef. padr. 0,801) sobre o CCO e na ST (coef. padr. 0,621) dos servidores TAEs.

No entanto, observa-se que o construto ST apresentou um coeficiente padronizado de pouco impacto (0,189) no construto de segunda ordem CCO. Vários autores (BATEMAN ; ORGAN, 1983; SIQUEIRA, 2003; ALEGRE; CHIVA, 2008; TALACHI; MOHAMMAD; BOERHANNOEDDIN, 2014; HEDLER; CASTRO, 2015; ANDRADE, 2017; ORGAN, 2018; COSTA, 2019; GEUS *et al.*, 2020, MALHEIROS, 2021, entre outros) afirmam que a ST é um antecedente do CCO.

O modelo final proposto neste estudo ilustra as interações entre os construtos analisados, comprovando a influência dos construtos ST e IE sobre o CCO e da IE sobre a ST. Quanto às hipóteses definidas a partir dos argumentos teóricos apresentados, três foram confirmadas parcialmente (H1, H2 e H3) e as hipóteses H4, H5 e H6 foram aceitas .

Assim, esses resultados permitem a aceitação parcial da hipótese **H1**, de que os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados por servidores públicos TAEs, atuantes nas instituições federais de ensino, estão associados aos fatores Sustentabilidade dos Colaboradores, Participação Social, Virtude Cívica, Voz e Ajuda, , visto que ocorreu um agrupamento das variáveis 19 (*Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.*) e 20 (*Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.*) do fator Ajuda no fator Sustentabilidade dos Colaboradores. À luz do modelo criado por Dekas *et al.* (2013), os aspectos encontrados e o fato do agrupamento de variáveis entre os fatores Ajuda e Sustentabilidade dos Colaboradores na estrutura do CCO-TC sugerem que o modelo é adequado para o contexto estudado, pois o mesmo se manteve em grande parte de acordo com o modelo original. Observa-se que os fatores Sustentabilidade dos Colaboradores e Ajuda são muito próximos conceitualmente, quando abordam aspectos de apoio aos esforços dos outros e ajuda aos colegas de trabalho. Assim, infere-se que os servidores públicos TAEs desenvolvem Comportamentos de Cidadania Organizacional nas instituições em que atuam, mesmo em um período de pandemia da Covid-19 e num ambiente de políticas restritivas quanto ao orçamento das IFES, bem como quanto ao salário dos servidores congelado por mais de cinco anos. De acordo com Fernandes, Ribeiro e Assis (2020) esses comportamentos inovadores e espontâneos constituem-se de ações que não estão especificadas nas descrições dos cargos. No entanto,

colaboram para a realização das metas organizacionais.

Os resultados também permitem afirmar que a **H2** foi aceita parcialmente e que a Inteligência Emocional, na perspectiva dos servidores pesquisados, está associada às dimensões de Regulação das Emoções, Uso das Emoções, Avaliação das Emoções dos Outros, Avaliação das Próprias Emoções, Sociabilidade, pois as dimensões da Escala WLEIS (2002) mantiveram-se de acordo com o modelo, com exceção do fator Sociabilidade por exclusão de uma variável. Para Angelis (2016), as organizações públicas se veem pressionadas a reverem suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, a fim de criarem e aplicarem conhecimento relevante para melhorar tanto a integração entre servidores públicos, processos e sistemas, como a capacidade de previsão para desenvolver uma estratégia (o que e porquê fazer) integrada ao planejamento (como fazer) e a gestão (como analisar, monitorar e melhorar). Nesse sentido, Martins, Ferreira e Zago (2021) defendem que a Inteligência Emocional é um dos fatores para atingir o sucesso na vida pessoal e profissional. A partir dessa capacidade, independente da função que ocupam, as pessoas conseguem manter o controle e tratar melhor as situações adversas. Além disso, trabalhadores com alto nível de Inteligência Emocional são mais propensos a alcançarem maiores realizações, tanto em esfera pessoal, quanto no local de trabalho, o que pode contribuir significativamente para o desempenho (CARMELI; JOSMAN, 2006; KIM; KIM, 2021). Ao considerar a Inteligência Emocional como uma variável que pode contribuir para o bem-estar dos trabalhadores, é possível identificar evidências de que o construto contribui para a melhora do serviço desempenhado e afeta significativamente as percepções de satisfação frente às dimensões do trabalho (KIM; KIM, 2021).

Por meio da validação do construto ST, pôde-se verificar que esse foi constituído de quatro fatores que permitem a aceitação parcial da **H3** - A satisfação no trabalho sob a perspectiva de servidores públicos TAEs atuantes nas instituições federais de ensino está associada às variáveis: Satisfação com os colegas, Satisfação com o salário, Satisfação com a chefia, Satisfação com a natureza do trabalho e Satisfação com as promoções, pois houve um agrupamento da variáveis 59 (*Com a maneira como esta organização realiza promoções de seus servidores.*) e 61 (*Com as oportunidades de ser promovido nesta organização.*) da dimensão Promoções no fator Salário e também a variável 54 (*Com as oportunidades de ser promovido nesta organização.*) agrupando-se no fator Natureza do Trabalho.

Para Hajj *et al.* (2021), a satisfação no trabalho mostra uma correspondência entre as expectativas de alguém que surgem com as recompensas oferecidas pelo trabalho. Já para Berdiyana, Wijayati e Witjaksono (2022), a satisfação no trabalho pode ser definida como a percepção de um funcionário de sua satisfação ou insatisfação com a tarefa que está sendo

executada e todos os aspectos do trabalho. Conforme a análise descritiva do construto ST, a maior média deu-se no fator Chefia e a menor média foi no fator Promoções e Salário. Inferese que os servidores TAEs estariam insatisfeitos com as promoções e salário do plano de carreira, pois o desenvolvimento na carreira desses servidores tem forte ligação entre as promoções e o vencimento básico estipulado no plano de carreira. Caso o servidor não se capacite ou se qualifique no seu cargo terá apenas progressão por mérito profissional na carreira por tempo de serviço a cada dois anos, o que não acarreta atingir o topo da carreira.

Quanto à influência da Inteligência Emocional sobre a Satisfação no Trabalho, pode-se constatar que as hipóteses **H4** (*A Inteligência Emocional influencia positivamente a Satisfação no Trabalho.*) e **H5** (*A Inteligência Emocional influencia positivamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional.*) foram confirmadas. Para Wong e Law (2002), criadores da escala aplicada nesta tese, as organizações são ambientes que requerem interação interpessoal. A maioria dessas interações está relacionada ao desempenho das funções de trabalho, por exemplo, atender clientes, receber instruções e relatórios aos supervisores, ou cooperar e coordenar com os colegas. Os funcionários com altos níveis de IE são aqueles que podem fazer uso da regulação emocional focada no antecedente e na resposta de forma eficaz e dominar suas interações com os outros de maneira mais eficaz. Esses autores concluem que a IE tem um forte efeito positivo na satisfação no trabalho, independentemente da natureza do trabalho.

Em relação à **H5**, Herawati e Sulastrri (2019) afirmam que se os funcionários tiverem inteligência emocional, como resultado, o comportamento de cidadania organizacional também aumentará. Assim, a inteligência emocional tem impacto significativo no comportamento da cidadania organizacional. Esses resultados sugerem que a Inteligência Emocional estaria associada a melhores níveis de Satisfação no Trabalho, bem como aos Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos servidores TAEs nas IFES em que atuam.

Em relação à **H6** - A Satisfação no Trabalho influencia positivamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional, afirma-se que, de acordo com o modelo final, foi confirmada.

Os resultados do estudo de Berdiyana, Wijayati e Witjaksono (2022) revelaram que a satisfação no trabalho tem um efeito positivo no comportamento de cidadania organizacional, o que implica que, à medida que a satisfação no trabalho dos funcionários aumenta, também aumenta o CCO do colaborador. Os funcionários que estão satisfeitos com seu emprego e em todos os aspectos que o acompanham, como salário, colegas de trabalho, supervisão e chances de progressão, são mais inclinados a contribuir espontaneamente com colegas de trabalho na organização e outros comportamentos positivos (GEUS *et al.*, 2020).

De acordo com os resultados do modelo integrado final, apresenta-se, no Quadro 29, um resumo do teste das hipóteses, com as relações preditoras, coeficiente de regressão estimado, significância e situação.

Quadro 28 – Resumo do teste de hipóteses

Hipóteses	Relação preditora		Coeficiente de Regressão	P	Significância	Situação	
H1	CCO	→	Ajuda	0,696	***	1 %	Confirmada parcialmente
			PS	0,748			
			VC	0,592			
			VOZ	0,712			
			SC	0,837			
H2	IE	→	Sociabilidade	0,733	***	1 %	Confirmada parcialmente
			Regul.	0,477			
			AEO	0,756			
			APE	0,511			
			UE	0,633			
H3	ST	→	NT	0,705	***	1 %	Confirmada parcialmente
			Promosalario	0,387			
			CT	0,904			
			Chefia	0,634			
H4	IE	→	ST	0,621	****	1%	Confirmada
H5	IE	→	CCO	0,801	****	1%	Confirmada
H6	ST	→	CCO	0,189	0,003	5%	Confirmada

Fonte: Dados da pesquisa.

Retomando-se o objetivo geral desta tese, ao analisar a Figura 10 e a síntese apresentada no Quadro 28, depende-se que a análise conjunta do modelo final proposto neste estudo comprove a influência dos antecedentes Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho sobre o CCO desenvolvidos pelos servidores TAEs pesquisados, bem como a influência da IE sobre a Satisfação no Trabalho. Destaca-se o construto IE como antecedente direto e indireto dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, uma vez que esse construto também influenciou a ST, a qual influenciou positivamente o CCO.

Inferiu-se que a premissa básica deste trabalho foi atingida, pois acredita-se que o comportamento de cidadania organizacional manifestado pelos servidores TAEs, no contexto organizacional das IFES, contribuiu para uma maior efetividade da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, apresentam-se as principais conclusões do trabalho realizado. Assim, os objetivos e hipóteses de pesquisa serão retomados por meio da discussão do *framework* proposto, bem como as contribuições advindas da pesquisa e implicações para a prática profissional. Também, são apresentadas as limitações apontadas na realização do estudo e uma proposta de agenda de pesquisa para futuros trabalhos sobre o tema.

### 5.1 DISCUSSÃO SOBRE O *FRAMEWORK* PROPOSTO

Berdiyana, Wijayati e Witjaksono (2022) explicam que o CCO é uma atividade ou iniciativa voluntária realizada por funcionários cuja conduta não está relacionada à estrutura de recompensa formal da organização. Tais comportamentos, de acordo com os referidos autores, podem melhorar a eficácia organizacional, resultando em uma preferência pessoal que não faz parte da descrição formal do trabalho de um funcionário.

Corroborando esse entendimento, Faria (2022) leciona que os CCOs estão fora do campo do comportamento formal, na medida em que não são explicitamente autorizados ou medidos na avaliação do desempenho do sistema, mas que facilitam a eficiência organizacional e a interação interpessoal.

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo constituiu-se em propor e aplicar um *framework* para analisar a influência da Inteligência Emocional e da Satisfação no Trabalho sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional na perspectiva dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das instituições públicas federais brasileiras de ensino superior. Para tanto, inicialmente, realizou-se uma ampla revisão da literatura referente aos três construtos estudados, referenciando autores relevantes sobre os temas, como demonstrado no capítulo do referencial teórico. Na sequência, adaptou-se as escalas validadas e utilizadas para medir CCO e Satisfação no Trabalho para o setor público, bem como um comitê de especialistas propôs adaptações na escala WLEIS-P (2002), incluindo o fator sociabilidade. Assim, realizou-se uma pesquisa de caráter descritiva e exploratória e de cunho quantitativo. Após a definição do instrumento da pesquisa, realizou-se a aplicação da pesquisa nas IFES brasileiras, com retorno de 701 respostas válidas.

Para atender o primeiro objetivo específico, identificou-se que servidores TAEs de vinte e um estados da federação responderam o questionário, sendo 50,2% dos respondentes do RS,

seguido do CE com 15,1%. Os servidores da classe de nível superior (Classe E) foram os que mais atenderam ao questionário (347 – 49,5%); o grau de instrução mestrado prevaleceu com 262 respondentes (37,4%) e o tempo de serviço médio nas IFES foi de 16 anos de trabalho.

Com a intenção de analisar os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos servidores TAEs das instituições federais de ensino, bem como sua perspectiva quanto à Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho, realizou-se, inicialmente, a AFE de cada construto e após esta etapa procedeu-se a AFC.

A partir da validação do construto Comportamento de Cidadania Organizacional para os servidores TAEs, pode-se verificar que esse foi constituído de cinco fatores de primeira ordem (Ajuda, Participação Social, Vontade Cívica, Voz e Ajuda/Sustentabilidade dos Colaboradores) e 18 itens. Esses resultados demonstraram a aceitação parcial da hipótese H1, de que os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos servidores TAEs das IFES estão associados aos fatores Sustentabilidade dos colaboradores, Participação Social, Virtude cívica, Voz e Ajuda, pois houve o agrupamento de três variáveis do fator Ajuda com o fator Sustentabilidade dos Colaboradores, formando um fator com sete itens.

Dekas *et al.* (2013) explica que se deve analisar o contexto social e sua interação com os CCO, na medida em que esses comportamentos podem variar de acordo com o contexto social de trabalho. Nesse sentido, os achados e o fato de ter sido comprovada parcialmente a adequação na estrutura do CCO-TC para os servidores TAEs, que apesar de serem considerados trabalhadores em educação e, portanto, trabalhadores do conhecimento, infere-se a necessidade de novos estudos para ampliar as considerações sobre o modelo de CCO aplicado neste estudo, objetivando comparar os resultados alcançados no presente trabalho.

Por meio da validação do construto Inteligência Emocional, verifica-se que foi constituído por cinco fatores (Regulação das Emoções, Avaliação das Próprias Emoções, Avaliação das Emoções nos Outros, Uso das Emoções e Sociabilidade), sendo os fatores originais da Escala WLEIS (2002) foram mantidos, com exceção do fator Sociabilidade, pois foi excluída uma variável. Tal resultado permitiu a aceitação parcial da H2, de que a Inteligência Emocional desenvolvida pelos servidores pesquisados estão associados aos fatores Regulação das Emoções, Avaliação das Próprias Emoções, Avaliação das Emoções nos Outros, Uso das Emoções e Sociabilidade.

Em relação à H3, procedeu-se a validação do construto Satisfação no Trabalho, de que o sob a perspectiva de servidores públicos TAEs, atuantes nas instituições federais de ensino está associada às seguintes variáveis: Satisfação com os colegas (CO), Satisfação com o salário (SAL), Satisfação com a chefia (CH), Satisfação com a natureza do trabalho (NT) e Satisfação

com as promoções (PRO). A sua validação resultou numa estrutura fatorial de quatro dimensões e 15 variáveis, o que permitiu a confirmação parcial da H3, de a Satisfação no Trabalho praticada pelos servidores pesquisados estão associadas aos fatores Promoções e Salário, Natureza do Trabalho, Chefia e Colegas de Trabalho.

Após a construção e validação individual de cada construto estudado, buscou-se testar as interações entre os construtos previstos do modelo. Desse modo, o modelo desenvolvido permitiu comprovar as hipóteses H4, de que a Inteligência Emocional influencia positivamente a Satisfação no Trabalho e a H5, de que a Inteligência Emocional influencia positivamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional, bem como a H6, isto é, a Satisfação no Trabalho influencia positivamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional. A confirmação destas hipóteses atestou as articulações realizadas entre os construtos CCO, IE e ST, desde a apresentação do *framework* de análise deste trabalho.

A importância dos comportamentos de cidadania para a eficácia organizacional foi reconhecida por Katz e Kahn (1974) quando afirmaram que as organizações que dependem apenas do que está descrito nos cargos constitui-se num sistema social muito frágil (FERNANDES; RIBEIRO; ASSIS, 2020). Diante disso, os resultados apresentados inferem que o CCO está presente nas atitudes do fazer laboral dos servidores TAEs estudados nas IFES, mediado por meio da IE e da ST.

Para Martins, Ferreira e Zago (2021), considerando que ainda são escassos estudos sobre o tema IE, é essencial discutir, debater e refletir para que possa ser valorizado e trabalhado com os servidores públicos, para o atingimento da plenitude emocional e qualidade no serviço prestado à sociedade.

O modelo final demonstrou, também, a maior contribuição da Inteligência Emocional sobre o CCO, destacando a importância das dimensões Avaliação das Emoções nos Outros e Sociabilidade, como fatores motivadores para a cooperação espontânea dos indivíduos e seu envolvimento com atividades, além daquelas prescritas para a execução de seu papel formal do cargo ocupado pelo servidor TAE. Na análise descritiva desse construto, os fatores Avaliação das Emoções nos Outros e Avaliação das Próprias Emoções obtiveram as maiores médias gerais. A partir disso, pode-se inferir que os servidores TAEs desenvolvem uma maior sensibilidade em relação às emoções dos outros e são capazes de predizer, de forma mais eficaz, a sua ocorrência, bem como refletem a capacidade para tornar os relacionamentos extensos, profundos e verdadeiros nas IFES em que estão vinculados.

Diante disso, entende-se que os resultados alcançados no presente estudo demonstraram que os objetivos geral e específicos propostos foram atingidos, contribuindo para a

compreensão das interações entre os antecedentes Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho em relação aos Comportamentos de Cidadania Organizacional dos servidores TAEs das IFES.

Na próxima seção, são apresentadas as principais contribuições e implicações da pesquisa.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES FORNECIDAS PELA PESQUISA E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA PROFISSIONAL

A presente pesquisa, ao propor que os antecedentes Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho exercem influência sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, demonstrou algumas evidências que podem contribuir, tanto para o desenvolvimento do conhecimento científico, quanto para a investigação de outras situações no campo organizacional. Nesta tese, esses avanços podem trazer algumas implicações para as IFES, aos órgãos de gestão de pessoas e aos servidores, bem como servir de referência para novos estudos com os construtos abordados no âmbito do setor estudado.

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional, no setor público, estão presentes em ações, atitudes ou atos voluntários dos servidores, que não são determinados nas atribuições do cargo, mas que podem promover a eficácia organizacional e a melhoria da prestação de serviços à sociedade.

Para Ingrams (2020), embora alguns estudos reconheçam a importância dos CCOs no setor público, as pesquisas do construto ainda estão muito aquém em relação ao setor privado. Dessa forma, acredita-se que as IFES pesquisadas devem buscar estratégias e ações que promovam o desenvolvimento da Satisfação no Trabalho e a Inteligência Emocional, com vista a fomentar o CCO entre seus servidores.

Dentre essas estratégias e ações, destacam-se, como exemplos, (a) apoio em relação à capacitação profissional no cargo ocupado pelo servidor; (b) apoio à qualificação formal dos servidores; (c) promoção de programas e benefícios de atenção à saúde e bem-estar físico, social e mental, e também de segurança no trabalho e saúde ocupacional aos servidores, visando à busca de uma melhor qualidade de vida do servidor; (d) desenvolvimento de capacitações que abordem o construto CCO e seus antecedentes dentro do Plano de Desenvolvimento de Pessoas do governo federal.

Além disso, no âmbito acadêmico, propôs-se a articulação de um *framework* que estabeleceu um enfoque conjunto dos três construtos Inteligência Emocional, Satisfação no



Trabalho e CCO e o incremento das discussões acerca dos antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Também, destaca-se a abordagem conjunta dos três construtos (IE, ST e CCO), visto que não foram encontrados estudos que envolvam essa abordagem no setor das IFES brasileiras. Assim, acredita-se que esta tese venha contribuir para ampliar as considerações acerca do CCO, não apenas no ambiente acadêmico, mas também para a prática profissional nas organizações.

Desse modo, destaca-se, ainda, o papel importante do construto Inteligência Emocional em promover os Comportamentos de Cidadania Organizacional, reforçando a importância das organizações para esse construto, visto que se infere que servidores emocionalmente preparados apresentam melhor desempenho funcional. A teoria sobre Inteligência Emocional evidencia que funcionários com alta inteligência emocional entenderiam melhor os sentimentos dos colegas e seriam mais propensos a exibir comportamentos altruístas (ABRAHAM, 1999; LEE, 2020).

Destarte, na presente tese, evidenciou-se, também, que foram desenvolvidos avanços ao trazer essa discussão para o campo das instituições do setor educacional, precisamente nas IFES brasileiras, pois segundo Dong e Phuong (2018) as instituições de ensino superior contribuem para o avanço intelectual da nação, recursos humanos de qualidade e uma série de melhorias socioeconômicas para a sociedade e as organizações. Assim, espera-se que as IFES brasileiras se destaquem como estratégicas no processo de crescimento e desenvolvimento econômico regional e nacional. Em relação aos gestores dessas IFES, sugere-se uma maior compreensão da influência dos construtos antecedentes Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho sobre o CCO, pois podem facilitar o desenvolvimento de comportamentos que influencem o desempenho do trabalho dos servidores, para a entrega de serviços com qualidade à sociedade.

De modo geral, acredita-se que esta tese tenha contribuído para ampliar as considerações acerca dos construtos Comportamentos de Cidadania Organizacional, Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho, no ambiente da IFES, bem como para o serviço público brasileiro.

Assim, ressalta-se que a presente tese não tem a finalidade de esgotar a discussão acerca dos temas CCO, IE e ST. Pelo contrário, apenas propõe-se a oferecer insights relevantes aos gestores das IFES, para despertar novas considerações sobre os diferentes tópicos investigados.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para finalizar, cabe destacar algumas limitações do presente estudo e levantar pontos a serem melhorados. Na presente tese empregou-se uma *survey*, valendo-se de dados

quantitativos para estudar o fenômeno investigado. No entanto, mesmo reconhecendo as vantagens da referida estratégia de pesquisa para a realização deste estudo, devem ser considerados suas restrições. O primeiro trata sobre sua abrangência, uma vez que a amostra utilizada caracterizou-se por ser não probabilística por conveniência, sendo os resultados e conclusões obtidos restritos à realidade estudada. Assim, para realizar generalizações acerca do setor educacional, especificamente nas IFES, é importante a ampliação da amostra de indivíduos e outras organizações públicas, visto que em torno de 50 % dos respondentes desta pesquisa são do estado do RS e apenas servidores de 21 IFES atenderam a pesquisa, de um total de 69 universidades federais do Brasil. Ainda nesse item, recomenda-se ampliar a amostra com os servidores docentes das IFES e, se possível, com colaboradores terceirizados.

Quanto à realização da pesquisa exclusivamente quantitativa, sugere-se que novos estudos trabalhem com métodos mistos, pois é interessante explorar variáveis para além da mensuração e quantificação, visando aprofundar os resultados alcançados.

Em relação ao construto Satisfação no Trabalho, cabe destacar que os resultados apontaram para um coeficiente padronizado com baixo impacto no CCO e, assim, apresentam-se as seguintes ponderações: A escala EST, na versão reduzida (SIQUEIRA, 2008) é adequada para o contexto dos servidores TAEs das IFES? A conjuntura de congelamento salarial desde o ano de 2017 influenciou nas respostas dos servidores? Evidencia-se que a variável Promoção e Salário apresenta o menor impacto com coeficiente padronizado de 0,387 no modelo final. A forte restrição orçamentária que as IFES vivenciam, atualmente, influencia na ST dos servidores? Dessa forma, salienta-se a necessidade de novos estudos para ampliar as considerações sobre a aplicação da escala EST no contexto das IFES, objetivando comparar os resultados obtidos nesta tese.

Por fim, apesar dos construtos estudados apresentarem resultados significativos, não se esgotam possíveis inclusões de outros construtos associados ao contexto das IFES e demais organizações públicas, como influentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional dos servidores TAEs.

#### 5.4 SUGESTÕES E DIRECIONAMENTOS PARA NOVOS ESTUDOS

A partir da análise da literatura e dos resultados alcançados na presente tese, abrem-se novos caminhos de investigação que poderão contribuir para ampliar a compreensão do Comportamento de Cidadania Organizacional e sua relação com outros construtos. Nesse sentido, sugere-se a abertura para novas pesquisas com amostras que busquem outros contextos

em organizações públicas tais como Institutos Federais de Educação, empresas estatais e outros órgãos da administração pública nas três esferas. Sugere-se que novos estudos adotem uma estratégia de pesquisa quali-quantitativa, com o objetivo de possibilitar o maior aprofundamento do fenômeno investigado neste estudo.

Ainda, recomenda-se a realização de novos estudos para analisar as hipóteses parcialmente confirmadas neste trabalho (**H1**: os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados por servidores públicos –TAEs atuantes nas instituições federais de ensino, estão associados aos fatores Sustentabilidade dos Colaboradores, Participação Social, Virtude cívica, Voz e Ajuda; **H2**: a Inteligência Emocional na perspectiva dos servidores pesquisados está associada às dimensões de Regulação das Emoções, Uso das Emoções, Avaliação das Emoções dos Outros, Avaliação das Próprias Emoções, Sociabilidade e **H3**: A satisfação no trabalho sob a perspectiva de servidores públicos-TAEs atuantes nas instituições federais de ensino está associada às variáveis: Satisfação com os colegas, Satisfação com o salário, Satisfação com a chefia, Satisfação com a natureza do trabalho e Satisfação com as promoções).

Por fim, sugere-se a realização de novos estudos que ampliem as reflexões acerca de outros antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Assim, poderiam ser realizados estudos que investiguem outros antecedentes de CCO, como por exemplo, Justiça Organizacional, Motivação no Serviço Público, Liderança, Espiritualidade e Qualidade de Vida no Trabalho, dentre outros.

## REFERÊNCIAS

- ABDULLAHI, A. Z.; ANARFO, E. B.; ANYIGBA, H. The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role? **Journal of Management Development**, 2020.
- ABRAHAM, R. Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, v. 125, n. 2, p. 209-224, 1999.
- ADEWALE, A. S.; GHAVIFEKR, S. Leadership self-efficacy and staff organizational citizenship behavior in higher education institutions: experience from Nigeria. **International Journal of Leadership in Education**, 2019.
- AGARWAL, N.; CHAUDHAR, N. Role of emotional intelligence in ethical decision making a study of Western UP. **International Journal of Management & Business Studies**, p. 28-29, 2013.
- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. **Technovation**, v. 28, n. 1, p. 315-326, 2008.
- AMÂNCIO *et al.* Avaliação da satisfação no trabalho na percepção de enfermeiros gestores de um hospital maternidade. **Enciclopédia Biosfera**, v. 10, n. 19, p. 119-130, 2014.
- AMARAL, B. G. D.; ENSSLIN, S. R.; VALMORBIDA, S. M. I.; DUTRA, A. avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina? **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 147-169, 2018.
- ANDRADE, T. **Antecedentes contextuais dos Comportamentos de Cidadania Organizacional**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria – RS, 2017.
- ANDRADE, T.; COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. F. B.; LENGLER, L. Comportamento de Cidadania Organizacional: Um Olhar à Luz dos Valores e da Satisfação no Trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 236-262, 2017.
- ANDREW, S.; LEÓN-CÁZARES, F. Mediating effects of organizational citizenship behavior on organizational performance: empirical analysis of public employees in Guadalajara, Mexico. **Econo Quantum**, v. 12, n. 2, p. 71-92, 2015.
- ANGELIS, C. T. Humanização e Gestão por Inteligências para a Reforma do Setor Público. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, v. 6, n. 1, p. 41-63, 2016.
- AZEVEDO, A. J. D.; EGITO, T. D. T. **Fatores que influenciam a satisfação do trabalho: um estudo de caso da Godim Imóveis**. Rio Grande do Norte: UFRN, 2012.
- BARLING, J.; KELLOWAY, E. K.; IVERSON, R. D. High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 276-283, 2003.

- BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Massachusetts: Harvard University, 1938.
- BARZOKI, A. S.; REZAEI, A. Relationship between perceived organisational support, organisational citizenship behaviour, organisational trust and turnover intentions: an empirical case study. **International Journal of Productivity and Quality Management**, v. 21, n. 3, p. 273-299, 2017.
- BASTOS, M. C. L. I. **Inteligência Emocional, Liderança e Desempenho – Qual a relação? – Um caso na administração pública local (Dissertação de Mestrado)** Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2008.
- 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, p. 587-595, 1983.
- BECKER, T. E. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, p. 991-1007, 2004.
- BECTON, J. B.; FIELD, H. S. Cultural Differences in Organizational Citizenship Behavior: A Comparison between Chinese and American Employees. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 8, p. 1651–1669, 2009.
- BEDNARCZUK, M. God in the workplace: Religiosity and job satisfaction among US public servants. **Journal of Public and Nonprofit Affairs**, v. 5, n. 3, p. 261-276, 2019.
- BERDIYANA, M.; WIJAYATI W, D. T.; WITJAKSONO, A. D. The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, v. 9, n. 2, p. 314-324, 2022.
- BIANCHIM, B. V.; KELLER, C. A. S.; POSSER, T. G.; COSTA, V. F.; COSTA, V. M. F. Comportamentos de Cidadania Organizacional: uma visão dos colaboradores do setor de transporte. **O Eco da Graduação**, v. 3, n. 2, 2018.
- BION, E. N. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso na biblioteca da Universidade do Vale do Itajaí no Campus de São José**. 2004. 94 f. Relatório de estágio (Graduação em Automação de Escritórios e Secretariado) - Universidade do Vale do Itajaí, São José, 2004.
- BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.
- BOLINO, M.; TURNLEY, W.; NIEHOFF, B. The other side of the story: reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. **Human Resource Management**, v. 2, n. 14, p. 229-246, 2004.
- BOLINO, M. C.; KLOTZ, A. C.; TURNLEY, W. H.; HARVEY, J. Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 4, p. 542–59, 2013.
- BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Expanding the criterion domain to include elements

of contextual performance. *In*: SCHMITT, N.; BORMAN, W. C. (Eds.). **Personality selection**, p. 71–98. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 99–109, 1997.

BORMAN, W. C. The concept of organizational citizenship. **American Psychology Society**, v. 13, n. 6, p. 238–241, 2004.

BOURDAGE, J. S.; LEE, K.; LEE, J.; SHIN, K. Motives for Organizational Citizenship Behavior: Personality Correlates and Coworker Ratings of OCB. **Human Performance**, v. 25, n. 3, p. 179-200, 2012.

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.

BRACKETT, M. A.; PALOMERA, R.; MOJSA-KAJA, J.; REYES, M. R.; SALOVEY, P. Emotion-regulation ability, burnout, and job satisfaction among British secondary-school teachers. **Psychol. Sch**, v. 47, p. 406–417, 2010.

BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 25 mar. 2021.

BRASIL. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 25 mar. 2021.

BRASIL. **Decreto n. 9.660**, de 01 de janeiro de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9660.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9660.htm). Acesso em 26 mar. 2021.

BRASIL. **Decreto n. 9.991**, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35). Acesso em: 13 jul. 2022.

BRASIL. MEC – **Estrutura organizacional**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional>, 2019. Acesso em: 26 mar. 2021.

BRASIL. **Portal da Transparência: Servidores** (dados de dezembro de 2020). Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/download-de-dados/servidores>. Acesso em: 26 mar. 2021.

BRAUER, M.; GRADIM, M. N.; SILVA, N. G.; BRAUN, F. Satisfação no trabalho: uma análise dos servidores técnicos administrativos da faculdade de administração e finanças da UERJ. **Revista Vianna Sapiens**, v. 9, n. 1, p. 22, 2018.

BRIEF, A. P.; MOTOWIDLO, S. J. Prosocial organizational behaviors. **Academy of Management Review**, v. 11, p. 710–725, 1986.

BRIGHT, L. Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? **The American Review of Public Administration**, v. 38, n. 2, p. 149-166, 2008.

BROWN, R. **Social psychology**. New York: Free Press, 1985.

BUDRÍA, S.; BALEIX, J. M. Offshoring, job satisfaction and job insecurity. **Economics: The Open-Access, Open-Assessment E – Journal**, v. 14, n. 23, p. 1–32, 2020.

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

CANTAL, C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; PORTO, J. B. Cooperação, comportamentos proativos ou simplesmente cidadania organizacional? Uma revisão da produção nacional na área. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 3, p. 286-297, 2015.

CARLOTTO M. S.; CÂMARA S. G. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). **PsicoUSF**. v. 13, n. 2, p. 203-210, 2008.

CARMELI, A; JOSMAN, Z. E. The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. **Human Performance**, v. 19, n. 4, p. 403-419, out. 2006.

CARTWRIGHT, S.; PAPPAS, C. Emotional Intelligence, its Measurement and Implications for the Workplace. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 2, p. 149-171, 2008.

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

CHAUHAN, R.; MAHESHWARI, N. Role of Emotional Intelligence in Determining Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: Special Reference to Banking Employees of the Rajasthan Region. **Pacific Business Review International**, v. 13, n. 5, p. 162-170, 2020.

CHEN, C.; CHIU, S. F. An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior, **Journal of Business and Psychology**, v. 23, n. 1/2, p. 1-10, 2008.

CHHETRI, P. The role of cognitive and affective trust in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: a conceptual framework. **Business: Theory and Practice/Verslas: Teorijair Praktika**, v. 15, n. 2, p. 170-178, 2014.

CHERNYAK-HAI, L.; TZINER, A. Attributions of Managerial Decisions, Emotions, and

OCB. The Moderating Role of Ethical Climate and Self-Enhancement. **Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 37, n. 1, p. 36-48, 2021.

CHIABURU, D. S.; LORINKOVA, N. M.; VAN DYNE, L. Employees' Social Context and Change-Oriented Citizenship A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences. **Group & Organization Management**, v. 38, n. 3, p. 291-333, 2013.

CHIKOBVU, P.; HARUNAVAMWE, M. The role of emotional intelligence and work engagement on nurses' resilience in public hospitals. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 20, p. a1690, 2022.

CINGÖZ, A.; AKDOĞAN, A. A. A Study on Determining the Relationships Among Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior and Ethical Leadership. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 16, n. 04, p. 1940004, 2019.

CHOI, B. K.; MOON, H. K.; KOO, W.; KIM, K. M. A cross-sectional study of the relationships between organizational justices and OCB: Roles of organizational identification and psychological contracts, **Leadership & Organization Development Journal**, v. 35, n. 6, p. 530-554, 2014.

CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M.; WALKER, O. C. Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. **J Mark Res**, v. 11, p. 254–260, 1974.

COELHO JUNIOR, F. A.; FAIAD, C. Evidências de Validade da Escala de Satisfação no Trabalho. **Aval. Psicol.**, v. 11, n. 1, p. 111-121, 2012.

COHEN, A.; VIGODA, E. Do good citizen make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel, **Administration and Society**, v. 32, n. 5, p. 596-625, 2000.

COHEN, A. One Nation, Many Cultures: A Cross-Cultural Study of the Relationship between Personal Culture Values and Commitment in the Workplace to In-Role Performance and Organizational Citizenship Behaviour. **Cross-Cultural Research**, v. 41, n. 3, p. 273– 300, 2007.

COLEMAN, A. **A Dictionary of Psychology**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

COOMBER, B.; BARRIBALL, K. L. Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. **International Journal of Nursing Studies**, v. 44, p. 297–314, 2007.

COOPER, R.; SAWAF, A. **Inteligência Emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

COSTA, V. F. **Comportamento de Cidadania Organizacional: Sua Interação com os Valores Organizacionais e a Satisfação no Trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria – RS, 2014.

COSTA, V. F. *et al.* Comportamento de cidadania organizacional: sua interação com os



valores organizacionais e a satisfação no trabalho, **Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 304-315. 2017.

COSTA, V. F.; ANDRADE, T. Comportamento de cidadania organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 45-71, 2015.

COSTA, G. L. A. **Antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional: Um estudo com trabalhadores do conhecimento da área de ti.** Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2019.

COSTA, M.; FARIA, L. M. Inteligência Emocional e Satisfação Profissional de Enfermeiros e Voluntários. *X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia*, 2009.

CRUZ, J. B. da J. Repensando as funções do executivo. In: LANER, A. S.; CRUZ JR, J. P. Da. (Orgs.). **Repensando as organizações: da formação à participação.** Florianópolis: Fundação Boiteux. 2004. p. 363-387.

CUN, X. Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior: An empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sectors. **Chinese Management Studies**, v. 6, n. 2, p. 330-340, 2012.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013.

DALMORO, M.; FRANK, A. G. Impacto da qualificação *stricto sensu* no trabalho de servidores públicos: o caso de uma instituição federal de ensino superior brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 01-24, 2021.

DALY, P. S. *et al.* Antecedents of organizational citizenship behavior in a sample of Korean manufacturing employees. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 15, n. 1, p. 27-50, 2014.

DANZER, N. Job Satisfaction and Self-Selection into the Public or Private Sector: Evidence from a Natural Experiment. **IZA Discussion Paper**, n. 7644, 2013.

DAVIES, M. D; STANKOV, L.; ROBERTS, R. D. Emotional intelligence: In search of an elusive construct. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 75, p. 989–1015, 1998.  
DAY, A. L.; CARROLL, S. A. Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. **Personality and Individual Differences**, v. 36, n. 6, p. 1443–1458, 2004.

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

DEKAS, K. H. *et al.* 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.

DE KLERK, M.; BOSHOFF, A.; VAN WYK, R. Spirituality in practice: Relationships between meaning in life, commitment and motivation. **Journal of Management Spirituality & Religion**, v. 3, n. 4, p. 319–347, 2006.

DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B.; HALBESLEBEN, J. R. B. Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study: Correction to Demerouti, Bakker, and Halbesleben. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 20, n. 4, p. 469-469, 2015.

DERMAWAN, R.; HANDAYANI, W. Factors Triggering Organizational Citizenship Behavior, Failure and Success: A Case Study of a Higher Education Instituion. **Humanities & Social Sciences Reviews**, v. 7, p. 156-163, 2019.

DeSANTIS, V. S.; DURST, S. L. Comparing job satisfaction among public and private sector employees. **American Review of Public Administration**, v. 26, p. 327-343, 1996.

DE SÁ, A. M. S.; MARTINS-SILVA, P. O.; FUNCHAL, B. Burnout: Influências da Satisfação no Trabalho em Profissionais de Enfermagem. **Psicologia & Sociedade**, v. 26, n. 3, 2014.

DESHPANDE, S. P. The impact of ethical climate types on facets of jobsatisfaction: an empirical investigation. **Journal of Business Ethics**, v. 15, n. 6, p. 655–660, 1996.

DONG, L. N. T.; PHUONG, N. N. D. Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institutions: A Research Proposition in Vietnam. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 5, n. 3, p. 113–119, 2018.

DORNELLES, M.; CRISPIM, S. F. Inteligência emocional de professores universitários: um estudo comparativo entre ensino público e privado no Brasil. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 7, p. e021016, 2020.

DUDLEY, N. M.; CORTINA, J. M. Knowledge and skills that facilitate the personal support dimension of citizenship. **J Appl Psychol**, v. 93, n. 6, p.1249-1270, 2008.

ELLICKSON, M. C. Determinants of job satisfaction of municipal government employees. **Public Personnel Management**, v. 31, p. 343-359, 2002.

EMAMI, F.; SOLTANI, HOSSEIN. Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Managers, Staff and Faculty Members of Departments of Physical Education in Iran. **Ido Movement for Culture**, 2018.

EREZ, A.; ISEN, A. M. The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 6, p. 1055–1067, 2002.

ERKMAN, P. **Surpresa e medo: A linguagem das emoções**. São Paulo: Textos Editores, cap. 7, p. 160-182, 2011.

ERTÜRK, A. Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians:

Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. **Journal of Managerial Psychology**, 2007.

ESTIVALETE, V. F. B.; COSTA, V. F.; ANDRADE, T.; LOBLER, M. L.; TANSCHHEIT, F. D. Comportamento de Cidadania Organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. *In: Anais do XXXVII ENANPAD*, Rio de Janeiro, 2013.

FARH, J. L.; EARLEY, P. C.; LIN, S. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 421–444, 1997.

FARH, J. L.; ZHONG, C. B.; ORGAN, D. W. Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. **Organization Science**, v. 15, n. 2, p. 241–253, 2004.

FARIA, L. The Effect of Personality on Work Motivation and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior of Employees of Public Department in Portugal. **International Journal of Social Sciences and Educational Studies**, v. 9, n. 2, p. 96-110, 2022.

FASSINA, N. E.; JONES, D. A.; UGGERSLEV, K. L. Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors. **Journal of Management**, v. 34, n. 2, p. 161–188, 2007.

FASSINA, N. E.; JONES, D. A.; UGGERSLEV, K. L. Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models. **J. Organiz. Behav.**, v. 29, p. 805-828, 2008.

FERNANDES, K. M. S.; RIBEIRO, L. M. P.; ASSIS, L. B. Comportamento de Cidadania Organizacional: estudo de caso com servidores públicos de uma IFES. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 2, p. 101-119, 2020.

FERRAZ, R.; LOPES, E. Satisfação no trabalho: Comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 14, n. 1, p.37-47, 2015.

FINEMAN, S. Emoção e o processo de organizar. *In: Clegg, S. R., Hardy, C.; Nord, W. R. Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001.

FINLAY, W.; MARTIN, J. K.; ROMAN, P. M.; BLUM, T. C. Organizational structure and job satisfaction. **Administration & Society**, v. 27, p. 427-450, 1995.

FISHER, C. D. Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 2, p. 185-202, 2000.

FLOYD, F. J.; WIDAMAN, K. F. Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. **Psychological assessment**, v. 7, n. 3, p. 286, 1995.

FORNELL, C. D.; LACKER, D. F. Evaluating Structural Equation models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39-50, 1981.

FOWLER JR, F. J. **Survey research methods**. Sage publications, 2013.

GARG, N.; PUNIA, B.; JAIN, A. Workplace Spirituality and Job Satisfaction: Exploring Mediating Effect of Organization Citizenship Behaviour. **Vision: The Journal of Business Perspective**, 2019.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33, 1999.

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

GEORGE, J. M.; JONES, G. R. Organizational spontaneity in context. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 153–170, 1997.

GEORGE, J. M. Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. **Human Relations**, p. 1027–1055, 2000.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**, 2009.

GEUS, C. J. C.; INGRAMS, A.; TUMMERS, L.; PANDEY, S. K. Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. **Public Administration Review**, v. 80, n. 2, p. 259–270, 2020.

GIMÉNEZ-ESPERT, M. C.; PRADO-GASCÓ, V. J. Inteligência emocional em enfermeiros: a escala Trait Meta-Mood Scale. **Acta Paul. Enferm.**, v. 30, n. 2, p. 204-209, 2017.

GOLEMAN, D. **Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ**. New York: Bantam Books, 1995.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Editora Objetiva. Rio de Janeiro, 2012.

GOMES, A. C. P. **Construção, Desenvolvimento e Validação da Escala de Intenções Comportamentais de Cidadania Organizacional (EICCOrg)**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, 2011.

GOULART JÚNIOR, E.; *et al.* O diagnóstico organizacional como uma ação estratégica de gestão de pessoas. **Caderno de Administração**, v. 22, n. 1, p. 66-83, 16 jul. 2014.

GOUVEA, F. S.; BRANDÃO, M. R. M.; VIANELLO, J. M. Comportamento de cidadania organizacional: um estudo de regressão linear múltipla na Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM), **Sistemas & Gestão**, v. 14, n. 3, 2019.

GRAHAM, J. W. An essay on organizational citizenship behavior. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 4, n. 4, p. 249–270, 1991.

GRANT, A. M.; ASHFORD, S. J. The Dynamics of Proactivity at Work. **Research in**

**Organizational Behavior**, v. 28, p. 3–34, 2008.

GUIMARÃES, L. D. A **influência da inteligência emocional e da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional**. (Dissertação) Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, 2019.

GUIMARÃES, L. D.; MOSCON, D. C. B. A Influência da Inteligência Emocional e da Satisfação do Trabalho no Comprometimento Organizacional. *In: XLIV Encontro da ANPAD –EnANPAD 2020. Anais...* Evento on-line, 14 a 16 de outubro de 2020.

GÜRBÜZ, S. **The Effects of Job Satisfaction and Organizational Justice Perception on Organizational Citizenship Behavior**. *TODAY's Review of Public Administration*, v. 41, n. 4, p. 49-77, 2008.

HAN, L.; ZHOU, H.; WANG, C. Employees' Belief in a Just World and Sustainable Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Effect of Interpersonal Intelligence. **Sustainability**, v. 14, p. 2943, 2022.

HAIR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIJ, W. H. *et al.* The Effect of Servant Leadership, Job Satisfaction and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior, v. 22, n. 184, p. 203-210, 2021.

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Makron Books, 1992.

HARARI, M. B.; HERST, D. E.; PAROLA, H. R.; CARMONA, B. P. Organizational Correlates of Public Service Motivation: A Meta-analysis of Two Decades of Empirical

HASSAN, S. The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement-Centered Voice among Government Employees. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 3, p. 697–719, 2015.

HASSAN, M. M.; AZIM, S.; ABBAS, S. M. Citizenship as Targeted Behavior: Responses to Organizational Justice and the Role of Culture. **International Journal of Public Administration**, 2016.

HEDLER, D. L.; CASTRO, A. L. Satisfação do Servidor Público no Trabalho: um Estudo de Caso nos Centros de Referência de Assistência Social de Paranavaí. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, Londrina, v. 16, n. 2, p. 192-198, 2015.

HERAWATI, L.; SULASTRI. The Effect of Emotional Intelligence and Political Skill on Organizational Citizenship Behavior with Job Involvement as Mediating Variable. *In: Third Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019). Precedings...* Atlantis Press, v. 97, p. 525-537, 2019.

HOCH, R. E. E. **Antecedentes Atitudinais de comportamento de Cidadania**

**Organizacional Percebidos em mulheres da equipe de enfermagem de um hospital público de Santa Maria.** 2010. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria.

HOFFMAN, B. J. *et al.* Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. **The Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 2, p. 555-566, 2007.

HUANG, X.; SIMON, C. H.; CHAN, W. L.; XINSHENG, N. The joint effect of leader-member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 7, p. 1124-1144, 2010.

IBUKUNOLUWA, E.; ANUOLUWAPO, A. G.; AGBUDE, G. A. Benefits of organizational citizenship behaviours for individual employees. **Convenant International Journal of Psychology**, v. 1, n. 1, p. 50-69, 2015.

INGRAMS, A. Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors: A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 2, p. 222-244, 2020.

JACKSON, A. R.; ALBERTI, J. L.; SNIPES, R. L. An examination on the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 18, n. 2, p. 141-153, 2014.

JAIN, A. K. The mediating role of job satisfaction in the relationship of vertical trust and distributed leadership in health care context. **Journal of Modelling in Management**, v. 11, n. 2, 2016.

JAIN, K. A. Exploring the Relative Relevance of Organizational Citizenship Behavior and Emotional Intelligence. **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, v. 35, n. 1, p. 87-97, 2009.

JENA, L. K.; PRADHAN, S. Workplace spirituality and employee commitment: The role of emotional intelligence and organisational citizenship behaviour in Indian organisations, **Journal of Enterprise Information Management**, v. 31, n. 3, p. 380-404, 2017.

JILKE, S. Job satisfaction and regime change: Evidence from a natural experiment. **International Public Management Journal**, v. 19, p. 370-396, 2016.

JUNG, H. S.; YOON, H. H. The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 2, p. 369-378, 2012.

KALINOWSKA, P.; MARCINOWICZ, L. Job satisfaction among family nurses in Poland: A questionnairebased study. **Nursing Open**, p. 1-11, 2020.

KANKAANRANTA, T. *et al.* The role of job satisfaction, job dissatisfaction, and demographic factors on physicians' intentions to switch work sector from public to private. **Health Policy**, v. 83, p. 50-64, 2007.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KIM, S. Factors affection state government information technology employee turnover intentions. **American Review of Public Administration**, v. 35, p. 137-156, 2004a.

KIM, D. K.; KIM, B. Y. The Effect of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: a case study of sme management consultants in korea. **The Journal Of Asian Finance, Economics And Business**, v. 8, n. 5, p. 1129-1138, 2021.

KLIN, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. Guilford Press, 1998.

KLIN, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 4. ed. New York: The Guilford Press, 2015.

KLOUTSINIOTIS, P. V.; MIHAIL, D. M. The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. **International Journal of Hospitality Management**, v. 90, p. 102610, 2020.

KOH, H.; BOO, E. The link between organizational ethics and jobsatisfaction: a study of managers in Singapore. **Journal of Business Ethics**, v. 29, n. 4, p. 309–324, 2001.

KOOPMAN, J.; LANAJ, K.; SCOTT, B. A. Integrating the Bright and Dark Sides of OCB: A Daily Investigation of the Benefits and Costs of Helping Others. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 2, p. 414–435, 2016.

KONOVSKY, M. A.; PUGH, S. D. Citizenship behavior and social exchange. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 656-669, 1994.

KOYS, D. J. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. **Personnel Psychology**, v. 54, p. 101–114, 2001.

KWANTES, C. T., KARAM, C. M., KUO, B. C., TOWSON, S. Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 32, n. 3, p. 229-243, 2008.

LADEIRA, W.; SONZA, I.; BERTE, R. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 46, n. 1, p. 71 a 91, 2012.

LAZARUS, R. S. **Emotion and Adaptation**. Oxford University Press, Oxford. 1991.

LEAL, P. H. *et al.* Satisfação no Trabalho: um Estudo na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. **RAUnP – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 7, n. 2, p. 106-120, 2015.

LEE, K.; ALLEN, N. J. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 1, p. 131, 2002.

LEE, H. J. How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84; n. 4, p. 729–745, 2018.

LEE, S. H. Achieving corporate sustainability performance: The influence of corporate ethical value, and leader-member exchange on employee behaviors and organizational performance. **Fashion and Textiles**, vol. 7, no. 1, 5 June 2020.

LEPINE, J. A.; EREZ, A.; JOHNSON, D. E. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 1, p. 52–65, 2002.

LEPINE, J. *et al* . Contextual performance and teamwork: Implications for staffing. *In*: FERRIS, G.; ROWLAND, K. M. (Eds.), **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 19, Stamford, CT: JAI Press, 2000. p. 53-90.

LEVINE, C. H. More on Cutback Management: Hard Questions for Hard Times. **Public Administration Review**, v. 39, n. 2, p. 179–83, 1979.

LEVITATS, Z.; VIGODA-GADOT, E.; VASHDI, D.R. Engage Them through Emotions: Exploring the Role of Emotional Intelligence in Public Sector Engagement. **Public Administration Review**, 2019.

LIMA, B. C. Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho, Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. *In*: DUNNETTE, M. D. (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology**, Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.

LOPES, M. F. L. N. **Análise das Medidas de Inteligência Emocional: Antes e Após Intervenções Dessas Vivências**. (Dissertação de Mestrado) Instituto de Psicologia – Universidade de São Paulo, 2020.

LORBER, M.; SKELA SAVIC, B. Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospital. **Croatian Medical Journal**, v. 53, n. 3, p. 263-270, 2012.

LOUREIRO, R. A. M. **A Influência da Inteligência Emocional (IE) nos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) dos trabalhadores do Intermarché do Distrito de Leiria** – Um estudo exploratório. (Dissertação de mestrado) - Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, 2013.

LU, H.; WHILE, A.; BARRIBALL, K. Job satisfaction among nurses: a literature review. **Int J Nurs Stud.**, v. 42, p. 211–227, 2005.

LUCHINI, T. C. **Fatores Influentes da Satisfação no Trabalho de Servidores Público da Universidade Federal de São Carlos**. (Dissertação de Mestrado) - UFSCar, 2016.

LUECHINGER, S.; MEIER, S.; STUTZER, A. Why Does Unemployment Hurt the Employed? Evidence from the Life Satisfaction Gap between the Public and the Private



Sector. **Journal of Human Resources**, v. 45, n. 4, p. 998–1045, 2010.

LUZ, M. O. R. M. A inteligência emocional como fator significativo para o desempenho do líder no mundo corporativo. *In: X Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Anais...* Rio de Janeiro, 2014.

MACALEER, W.; SHANNON, J. Emotional Intelligence: How does it affect Leadership? **Wiley Interscience**, 2002.

MACIEL, L. R. R.; ARAÚJO, R. R. A Administração e a Gestão de Pessoas como Ferramentas de Humanização do Capitalismo. **Caderno de Administração**, v. 16, n.1, p. 64-74, 2008.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; PAINE, J. B. Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 396–410, 1999.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; PODSAKOFF, N. P. Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? **Journal of Personnel Psychology**, v. 64, n. 3, p. 559-592, 2011.

MAGNANI, D. **As Habilidades da Inteligência Emocional no Trabalho dos Médicos Servidores Públicos**: Um estudo de caso na Secretaria da Saúde de Gravataí – RS. (Trabalho de Especialização) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018.

MAHANTA, M. Exploring the Relationship Between Emotional Intelligence and Work-Life Balance in the Service Industry. **IUP Journal of Organizational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 42-60, 2015.

MAHIPALAN, M.; SHEENA; MUHAMMED, S. Examining the Role of Workplace Spirituality and Teacher Self-efficacy on Organizational Citizenship Behaviour of Secondary School Teachers: An Indian Scenario. **Vision: The Journal of Business Perspective**, v.23, p. 80-90, 2019.

MAIA, L. F. R. B.; XIMENES, V. M.; OLIVEIRA, J. D'A. **Impacto dos Valores Pessoais sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional dos Funcionários do Serviço de Farmácia do Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará**. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, ENGPR, Natal, 2007.

MALHEIROS, M. B. **Influência da Espiritualidade e Satisfação no Trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional**: Estudo com Trabalhadores de uma Prefeitura do Centro Oeste do Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2021.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MANAF, A.; SHARIFFADEEN, T. S. A. T. A; IDID, S. A. Happiness, Demographic Variables, and Self-perception As Predictors of Job Satisfaction Among Factory Employees

in Malaysia. **Taylor's University**, v. 13, n 2, p. 21-36, 2021.

MARKOVITS, Y. *et al.* The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. **International Public Management Journal**, v. 13, p. 177-196, 2010.

MARLER, L. E., BARNETT, T.; VARDAMAN, J. M. Justice in the Family Firm: An Integrative Review and Future Research Agenda. *In: The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms*, p. 589-613, 2019.

MARTINS, M. C. F. **Satisfação no Trabalho**: Elaboração de Instrumento e Variáveis que Afetam a Satisfação. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, 1984.

MARTINS, A. T.; FERREIRA, G. N.; ZAGO, L. A. A importância da Inteligência Emocional na Administração Pública: Essencial para profissionais sob pressão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 05, p. 63-91, 2021.

MARTINS, M. D.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, 2006.

MARSH, H. W.; HAU, K. T.; WEN, Z. Search of golden rules: comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. **Struct Equ Modeling**, v. 11, p. 320-41, 2004.

MARUCCO, M.; GIL-MONTE, P. R. Satisfacción laboral em pediatras del conurbano bonaerense, Región Sur. **Rev. Chil. Pediatr**, Santiago, v. 78, n. 5, p. 489-493, 2007.

MAYER, J. D. A framework for the organization of the components of personality. **Journal of Personality**, v. 63, p. 819-878, 1995.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? *In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. J. (Eds.), Emotional development and Emotional intelligence: Implications for educators*. New York: Basic Books, 1997.

MAYER, J. D. *et al.* Emotional intelligence and giftedness. **Roeper Review**, v. 23, n. 3, p. 131-137, 2001.

MAYER, J. D. *et al.* Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2.0. **Emotion**, v. 3, n. 1, p. 97-105. 2003.

MAYER, J. D.; ROBERTS, D. R.; BARSADE, S. G. Human Abilities: Emotional Intelligence. **Annual Review of Psychology**, p. 507-536, 2008.

MAYER, J. D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. **Emotion Review**, p. 290-230, 2016.

MEKPOR, B.; DARTEY-BAAH, K. Voluntary workplace behaviors among employees of high and low-performing banks: A comparative study of selected banks in Ghana's Club 100. **International Journal of Organizational Analysis**, 2018.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. La medida de la satisfacción laboral em contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. **Psicologemas**, v. 5, p. 59-74, 1989.

MENEZES, D. P. S. **Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato de remoção**: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco. Dissertação (Mestrado em Administração), 2016.

MENSAH, J. K.; BAWOLE, J. N. Testing the mediation effect of person-organisation fit on the relationship between talent management and talented employees' attitudes. **International Journal of Manpower**, v. 39, n. 2, p.319-333, 2018.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1997.

MIAO, R.; KIM, H. Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: a Chinese empirical study. **Journal of Service Science and Management**, p. 257-264, 2010.

MIAO, C.; HUMPHREY, R. H.; QIAN, S. A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior, **Journal of World Business**, v. 53, n. 4, p. 463-474, 2017.

MIAO, C.; HUMPHREY, R. H.; QIAN, S. A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 90, p. 177-202, 2017a.

MIAO, C.; HUMPHREY, R. H.; QIAN, S. A meta-analysis of emotional intelligence effects on job satisfaction mediated by job resources, and a test of moderators. **Personality and Individual Differences**, v. 116, p. 281-288, 2017b.

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 6, p. 845-855, 1991.

MOORMAN, R. H.; BLAKELY, G. L. Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 16, p. 127-42, 1995.

MOREIRA, V. L. A Importância da Inteligência Emocional nas Organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 1, n. 1, p. 84-96, 2017.

MORRIS, M.; VENKATESH, V. Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system implementation. **Manage Inf Syst Q**, v. 34, p. 143-61, 2010.

MOSTAFA, A. M. S.; GOULD-WILLIAMS, J. S.; BOTTOMLEY, P. High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 747-57, 2015.

MOWDAY, R.; PORTER, L.; STEERS, R. **Employee-organization linkages: The psychology of Commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MUNIZ, A. S. **Os efeitos dos fatores emocionais nos comportamentos de trabalho contraproducente e de cidadania organizacional de servidores públicos.** (Dissertação de Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), 2018.

MUSHTAQ, K.; UMAR, M. Association between job satisfaction, motivation and five factors of organizational citizenship behavior. **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, v. 9, n. 8, p. 2811-2817, 2015.

NAWAB, S.; BHATTI, K. Influence of employee compensation on organizational commitment and job satisfaction. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 8, p. 25–32, 2011.

NORONHA, A. P. P. *et.al.* Análise dos Itens do Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test: Escalas da Área Estratégica. **Psicologia em Estudo**, v. 12, n. 2, p. 415-422, 2007.

NOVIANTI, K. R. Does Organizational Commitment Matter? Linking Transformational Leadership with Organizational Citizenship Behavior (OCB). **Jurnal Aplikasi Manajemen**, v. 19, n. 2, p. 335–345, 2021.

NUZULA, I. F.; FEBRINZKY, I. T.; RAMADHANY, S. S. Effect of Transformational Leadership, Motivation, and Affective Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB). **Journal of Management Studies and Development**, v. 1, n. 01, p. 24-35, 2022.

OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; PISSUTI, M. Comportamento de Cidadania Organizacional: uma Avaliação da Mensuração e da Incidência junto a Servidores Públicos Brasileiros. *In: XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD, Anais...* São Paulo: EnANPAD, 2019.

OLIVEIRA, J. M. **Motivação do Serviço Público: Influências Sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional.** Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Teletrabalho e Atitudes Frente à mudança em organizações públicas brasileiras: experiências e desafios. *In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD 2020.* Evento on-line, **Anais...** EnANPAD, 2020.

OLIVEIRA, M. **Análise dos instrumentos de avaliação de inteligência emocional e sua relação com a percepção do sucesso na carreira.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2018.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.** Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

ORGAN, D. W.; KONOVSKY, M. A. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, p. 157-164, 1989.

- ORGAN, D. W. The subtle significance of job satisfaction. **Clinical Laboratory Management Review**, v. 4, p. 94-98, 1990.
- ORGAN, D. W.; RYAN, K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organization citizenship behavior. **Personnel Psychology**, v. 48, n. 4, p. 775-802, 1995.
- ORGAN, D. W. Inferences about trends in labor force satisfaction: A causal-correlational analysis. **Academy of Management Journal**, v. 20, p. 510-519, 1977.
- ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, p. 85-97, 1997.
- ORGAN, D. W.; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**. Thousand Oaks: Sage, 2006.
- ORGAN, D. W. Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 5, p. 295-306, 2018.
- OSWALD, A. J.; PROTO, E.; SGROI, D. Happiness and productivity. **Journal of Labor Economics**, v. 33, n. 4, p. 789-822, 2015.
- PAILLÉ, P. Assessing Organizational Citizenship Behavior in the French Context: Evidence for the Four-Dimensional Model. **The Journal of Psychology**, v. 143, n. 2, p. 133-146, 2009.
- PAIOLA, P. B.; STRUCKEL, A. C. Relações de trabalho em organizações contemporâneas: comprometimento organizacional. **Caderno de Administração**, v. 20, n. 1, p. 56-66, 2012.
- PANDEY, S. K. Cutback Management and the Paradox of Publicness. **Public Administration Review**, v. 70, n. 4, p. 564-71, 2010.
- PEDHAZUR, E. J., SCHMELKIN, L. P. **Measurement, design, and analysis: An integrated approach** Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1991.
- PENHA, E. D. S. *et al.* Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 4, p. 306-315, 2016.
- PETRIDES, K. V.; PITA, R.; KOKKINAKI, F. The location of trait emotional intelligence in personality factor space. **British Journal of Psychology**, p. 273-289, 2007.
- PILATI, R.; LAROS, J.A. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23 n. 2, p. 205-221, 2007.
- PODSAKOFF, P. M. *et al.* Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, v. 1, p. 107-142, 1990.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; BOMMER, W. H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction,

commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. **Journal of Management**, v. 22, p. 259–298, 1996.

PODSAKOFF, P. M.; AHEARNE, M.; MACKENZIE, S. B. Impact of organizational citizenship behaviors on organizational performance. A review and suggestions for future research. **Human Performance**, v. 10, p. 133–151, 1997.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. **Human Performance**, v. 10, p. 133–151, 1997.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* 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. *et al.* Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 1, p. 122–41, 2009.

PODSAKOFF, N. P. *et al.* Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. 51, p. S87–S119, 2014.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. **Estudos de psicologia**, v. 8, n. 3, p. 393–402, 2003.

PUFFER, S. M. Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, p. 615–621, 1987.

RAHMAN, U. *et al.* The role of job satisfaction as a mediator in the relationship between self-efficacy and organizational citizenship behavior among Indonesian teachers. **International Journal of Business and Social Science**, v. 5, n.9, p. 255–261, 2014.

RAMOS, J. P. **Satisfação no trabalho: metas e tendências.** Tese (Livre-docência em Psicologia) – Instituto de Psicologia. Assis: Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, 1980.

RAPP, A.; BACHRACH, D.; RAPP, T. L. The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 4, p. 668–677, 2013.

RAYNER, J.; LAWTON, A.; WILLIAMS, H. M. Organizational citizenship behavior and the public service ethos: Whither the organization? **Journal of Business Ethics**, v. 106, n. 2, p. 117–130, 2012.

RAINEY, H. G. Public management: Recent research on the political context and managerial roles, structures, and behaviors. **Journal of Management**, v. 15, p. 229–250, 1989.

REBOLHO, A. J. **Antecedentes Contextuais dos Comportamentos de Cidadania Organizacional: Uma análise à luz da Identificação Organizacional.** 2018. 116 p. Dissertação

(Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2018.

REGO, A. Comportamentos de Cidadania Organizacional: Operacionalização de um construto, **Psicologia**, v. 13, n. 1-2, p. 127-148, 1999.

REGO, A. **Comportamentos de cidadania nas organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2001b.

REGO, A.; FERNANDES, C. Inteligencia Emocional: Desarrollo y Validación de un Instrumento de Medida. **Revista Interamericana de Psicología/Interamericana**, v. 39, n. 1, p. 23-38, 2005.

RIBEIRO, E. L. **Sentidos do trabalho e satisfação no trabalho no setor público**. Dissertação (PROFIAP) Universidade Federal de Viçosa, Florestal, MG, 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RODRIGUES, A. Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho em centros de fitness: Um estudo exploratório. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física - Universidade do Porto, 2004.

RODRIGUES, N.; REBELO, T.; COELHO, J. V. Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. **Psychologica**, n. 55, p. 189-207, 2011.

RODRIGUES, A. P. G.; GONDIM, S. G. Expressão e regulação emocional no contexto de trabalho: um estudo com servidores públicos. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 15, n.2, p. 38–65, 2014.

RUPP, D. E.; CROPANZANO, R. The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 89, p. 925-946, 2002.

RURKKHUM, S.; BARTLETT, K. R. The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviour in Thailand. **Human Resource Development International**, v. 15, n. 2, p. 157–174, 2012.

RURKKHUM, S.; BARTLETT, K. R. Organizational citizenship behaviour for collectivist cultures: instrument development and human resource development implications. **Human Resource Development International**, 2017.

SALOVEY, P.; MAYER, J. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personalit**, p. 185–211, 1990.

SAMIEE, R.; DIDEHKHANI, H. Mediating roles of work autonomy and leader-follower exchanges in the relationship between work engagement and organizational citizenship behavior. **International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies**, v. 10, n. 4, 2019.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Definição do alcance da pesquisa a ser realizada:** exploratória, descritiva, correlacional ou explicativa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, v. 1, 2013. p. 99-110.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, A. S. **Comportamentos de Cidadania Organizacional:** Investigando Novas e Velhas Relações. Dissertação (Mestrado em Gestão em Recursos Humanos). ISCTE – Business School, Instituto Universitário de Lisboa, 2011a.

SANTOS, F. C. S. **Inteligência Emocional.** 1. ed. Recife, Ed. Clube de Autores, 2011b.

SARIDAKIS, G. *et al.* Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: na instrumental variable approach. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 13, p. 1739-1769, 2020.

SAWALHA, N.; KATHAWALHA, Y.; MAGABLEH, I. Educator organizational citizenship behavior and job satisfaction moderation in the GCC expatriate-dominated market, **International Journal of Organizational Analysis**, v. 27, n. 1, p. 19-35, 2017.

SCHAPPE, S. P. The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, v. 132, n. 3, p. 277-290, 1998.

SCHUMACHER, R. E.; LOMAX, R. E. A beginner's guide to structural equation modeling. Erlbaum, Mahwah, NJ, 1996.

SHABBIR, M. S. *et al.* Mediating role of organizational citizenship behavior on authentic leadership and employee job performance: A study of higher educational institutes in Pakistan, **Dilemas Contemporâneos: Educación, Política y Valore**, v. 6, p. 1-21, 2019.

SHAH, D. K. WLEIS as a Measure of Emotional Intelligence of Healthcare Professionals: A Confirmatory Factor Analysis. **Journal of Health Management**, v. 24, n. 2, p. 268-274, 2022.

SHIH, H. M. *et al.* Organizational Citizenship Behavior and Corporate Social Responsibility: Evidence from Taiwan Listed Electronics Firms. **International Journal of Marketing Studies**, v. 14, n. 1, 2022.

SHIM, D. C.; FAERMAN, S. Government Employee's Organizational Citizenship Behavior: The Impacts of Public Service Motivation, Organizational Identification, and Subjective OCB Norms. **International Public Management Journal**, 2015.

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; SANTOS, M. G. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 2, p. 249-270, 2017.

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; DOS-SANTOS, M. G. Influência da Cultura



Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 2, p. 249-270, 2018.

SILVA, A. **Satisfação no trabalho com base na Escala EST**: o caso da Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi (UFRN/FACISA). 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos, 2018.

SILVA, P. H. I. O mundo do trabalho e a pandemia de covid-19: um olhar sobre o setor informal. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 66-70, 2020.

SINGH, S. K.; SINGH, A. P. Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy, **Management Decision**, 2018.

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

SIQUEIRA, M. M. M.; BARBOSA, N. C.; ALVES, M. T. Construção e validação fatorial de uma Medida de Inteligência Emocional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 15, p. 143-152, 1999.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamento de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, Edição Especial, p. 165-184, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, Porto Alegre: Artmed, p. 300-330, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. **Satisfação no trabalho**. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Júnior, S.; OLIVEIRA, Á. F.; POLIZZI FILHO, A. Intenção de rotatividade. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, p. 209-216, 2014.

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.

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

SON, S.; KIM, D.-Y. The role of perceived management support and trust in mentors on protégés' organizational citizenship behavior. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 54, n. 4, p. 481–497, 2016.

SPECTOR, P. E. **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences.** Sage Publications Ltda: Thousand Oaks, CA, 1997.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SPIK, A. Enthusiasts or Trapped? Relations Between Organizational Commitment Profiles, Organizational Citizenship Behavior and Life Satisfaction. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 12, n. 7-35, 2016.

STANLEY, T. L. The joy of working: a new look at job satisfaction. **SuperVision**, Burlington, v. 62, n. 9, p. 3-6, 2001.

STEIJN, B. Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. **Review of Public Personnel Administration**, v. 24, n. 4, p. 291-303, 2004.

STEEL, B. S.; WARNER, R. L. Job satisfaction among early labor force participants: Unexpected outcomes in public and private sector comparisons. **Review of Public Personnel Administration**, v. 10, p. 4-22, 1990.

SUKI, N. M.; SUKI, N. M. Job satisfaction and organizational commitment: The effect of gender. **International Journal of Psychology Research**, v. 6, n. 5, p. 1-15, 2012.

SY, T.; TRAM, S.; O'HARA, L.A. Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. **J. Vocat. Behav.**, v. 68, n. 3, p. 461-473, 2006.

TALACHI, R.; MOHAMMAD, B.; BOERHANNOEDDIN, A. B. An investigation of the role of job satisfaction in employees' organizational citizenship behavior. **International Journal Collegium Antropologicum**, v. 38, n. 2, p. 429-436, 2014.

TAYLOR, J. Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. **Public Administration Review**, v. 73, n. 3, p. 453-464, 2013.

TAYLOR, J.; WESTOVER, J. H. Job satisfaction in the public service: The effects of public service motivation, workplace attributes, and work relations. **Public Management Review**, v. 13, p. 731-751, 2011.

TAYLOR, J. Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government. **Public Administration**, v. 92, n. 4, p. 902-918, 2014.

TELLA, A.; AYENI, C. O.; POPOOLA, S. O. **Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State**, 2007.

THOMPSON, B. Ten commandments of structural equation modeling. *In*: GRIMM, L. G.; YARNOLD, P. R. (Orgs.). Reading and understanding more multivariate statistics. Washington: **American Psychological Association**, 2002.

TOP, M.; AKDERE, M.; TARCAN, M. Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: Public

servants versus private sector employees. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 9, p. 1259–1282, 2015.

TURNIPSEED, D. L.; RASSULI, A. Performance perceptions of organizational citizenship behaviors at work: A bilevel studies among managers and employees. **British Journal of Management**, v. 16, p. 231–244, 2005.

TURNIPSEED, D. L.; VANDEWAA, E. A. Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior. **Psychological Reports**, v. 110, n. 3, p. 899–914, 2012.

TURNIPSEED, D. L. Emotional Intelligence and OCB: The Moderating Role of Work Locus of Control. **The Journal of Social Psychology**, 2017.

ULLMAN, J. B. Structural equation modeling. *In*: TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Fidell (Orgs.). Using multivariate statistics*. 5. ed. Boston: Pearson Education, 2007.

VAN DYNE, L.; GRAHAM, J. W.; DIENESCH, R. M. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 765-802, 1994.

VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L. L.; MCLEAN-PARKS, J. M. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *In*: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**, v. 17, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1995. p. 215-285.

VAN DYNE, L.; LEPINE, J. A. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 1, p. 108–119, 1998.

VAN LOON, N. M. Does Context Matter for the Type of Performance-Related Behavior of Public Service Motivated Employees? **Review of Public Personnel Administration**, v. 37, n. 4, p. 405–29, 2017.

VAN PRAAG, B. M. S.; FERRER-I-CARBONELL, A. **Happiness quantified: A satisfaction calculus approach**. Oxford University Press, Revised edition, 2008.

VANYPEREN, N. W.; BERG, A. E.; WILLERING, M. C. Towards better understanding of the link between participation in decision making and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, p. 377–392, 1999.

VARGAS, R. C.; TEIXEIRA, A. Satisfaction at IFES: An analysis through career anchors. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 3, 2018.

VENTORINI, C. C.; PAES, C. O.; MARCHIORI, D. M. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: Evidências do setor público. **Revista Pretexto**, v. 20, p. 68-82, 2019.

VESPASIANO, C. S.; MENDES, A. C. B. Bem-estar no trabalho, comprometimento e satisfação de servidores técnico-administrativos com sua atividade. **Revista Práticas em**

**Gestão Pública Universitária**, v. 1, n. 1, 2017.

VICENTE, L. C. M. **Validação da Escala de Inteligência Emocional de Schutte Impacto da intervenção por mensagens SMS na Inteligência Emocional e Inteligência Espiritual em estudantes de Psicologia**. (Dissertação de mestrado). Universidade da Beira Interior, Portugal, 2014.

VIEIRA, V. A.; APPIO, J.; SLONGO, L. A. Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. **Revista de Gestão**, v. 14, n. 3, p. 1-18, 2007.

VIGODA-GADOT, E.; GOLEMBIEWSKI, R. T. Rethinking Citizenship in Public Administration: One More Look in a Series. *In*: RAHIM, M. A.; GOLEMBIEWSKI, R. T. **Current Topics in Management**. New Brunswick, NJ:Transaction Books, 2005. p. 241-262.

VIGODA-GADOT, E.; MEISLER, G. Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees. **Public Administration Review**, p. 72-86, 2010.

VIGODA-GADOT, E.; BEERI, I. Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 3, p. 573-596, 2011.

VISWESVARAN, C.; DESHAPANDE, S. P.; JOSEPH, J. Job satisfaction as a function of top management support for ethical behavior: a study of Indian managers. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 4, p. 365–371, 1998.

VITELL, S. J.; DAVIS, D. L. The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation. **Journal of Business Ethics**, v. 9, p. 489–494, 1990.

WARPECHOWSKI, A. C. M. Inteligência Emocional no Ambiente de Trabalho do Século XXI. **Revista Jurídica Luso Brasileira**, v. 4, n. 6, p. 809-845, 2018.

WEINBERGER, L. A. **An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership style and perceived leadership effectiveness**. Tese de Doutorado. University of Minnesota, 2003.

WEISINGER, H. **Emotional intelligence at work**. San Francisco: JosseyBass, 1998.

WIJAYA, O. Y. A. The Role of Organizational Citizenship Behavior as Mediation Variables between Organizational Commitments and Employee Performance: Evidence from the Hospitality Industry in Surabaya. **Jurnal Aplikasi Manajemen**, v. 18, n. 1, p. 130– 141, 2020.

WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of management**, v. 17, n. 3, p. 601-617, 1991.

WONG, C.; LAW, D. S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. **Leadership Quarterly**, v.13, p. 243–274,

2002.

WOYCIEKOSKI, C. **Instrumentos de Inteligência Emocional de Auto Relato Medem Alguma Coisa Que Instrumentos De Personalidade Não Medem?** (Dissertação de mestrado) Instituto de Psicologia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

WULANDARI, D.; SUNARYO, W.; TEDJASUKMANA, D. I. Improving Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Servant Leadership and Job Satisfaction. In: 5th Asian Education Symposium 2020 (AES 2020), v. 556, p. 45-49. **Atlantis Press**. 2020.

YILDIZ, H. The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior. **Sage Open**, v. 9, n. 3, 2019.

YOUSEF, D. Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective. **Journal of Managerial Psychology**, v. 17, n. 4, p. 250-266, 2002.

ZAMFIR, A. M.; ALDEA, A. B. Digital Skills and Labour Market Resilience. *Postmodern Openings*, v. 11, p.188-195, 2020.

ZEINABADI, H. Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, n. 5, p. 998-1003, 2010.

**APÊNDICE A – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

**Título do Projeto:** “COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: OS EFEITOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS”.

**Pesquisadores Responsáveis:** José Adroaldo Parcianello e Taís de Andrade

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal de Santa Maria/ Departamento de Ciências Administrativas.

**Telefone e Endereço postal completo:**

Avenida Roraima, nº 1000, Sala 4305 – Prédio 74C. Telefone: (55) 3220-9258

**Local da Coleta de Dados:** Instituições Federais de Ensino do Brasil.

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de questionário formatados em plataforma online, enviado por e-mail e que serão aplicados no período de novembro de 2021 a março de 2022 junto aos servidores públicos Técnicos- Administrativos em Educação das IFES brasileiras.

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, Centro de Ciências Sociais e Humanas – CCSH, Sala nº 4305, 97105-970 – Santa Maria – RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade da Profª Drª. Taís de Andrade. Após este período os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em, ..../...../....., com o número de registro Caae .....

Santa Maria, 08 de outubro de 2021.

José Adroaldo Parcianello  
Pesquisador responsável

Profª. Drª. Taís de Andrade  
Pesquisadora Orientadora Responsável

## **APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Título da Pesquisa:** “**COMPORTEMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: OS EFEITOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**”.

**Pesquisadores Responsáveis:** José Adroaldo Parcianello e Taís de Andrade.  
**Instituição/Departamento:** Universidade Federal de Santa Maria/ Departamento de Ciências Administrativas.

**Telefone e Endereço postal completo:** (55) 99924-0403 Avenida Roraima, nº 1000, Sala 4305 – Prédio 74C.

**Local da Coleta de Dados:** Instituições Federais de Ensino do Brasil.

Prezado (a) servidor (a) público (a) TAE atuante em instituição federal de ensino: Você está sendo convidado (a) a participar voluntariamente da pesquisa intitulada: “**COMPORTEMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: OS EFEITOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**”. O objetivo desta pesquisa é compreender a influência da Inteligência Emocional e da Satisfação no Trabalho sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional na perspectiva dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das instituições públicas federais brasileiras de ensino superior.

Tendo por base métodos quantitativos de análise, a presente pesquisa é operacionalizada por meio de um questionário formatado em plataforma *on-line*. Ao (À) participante caberá o preenchimento do questionário, o qual conta com questões de múltipla escolha relativas ao perfil e aos temas pesquisados.

Os benefícios decorrentes da participação nesta pesquisa são indiretos, não havendo nenhum benefício direto ao (à) participante. Esses benefícios indiretos são em termos sociais, pois o estudo visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido somente em formato de tese e artigos acadêmicos. Além disso, acredita-se que esta pesquisa seja importante porque irá oferecer subsídios à interpretação dos comportamentos de cidadania organizacional, da inteligência emocional e da satisfação no trabalho.

Quanto aos possíveis riscos ou danos ao (à) participante, esses são considerados mínimos e inerentes ao preenchimento cotidiano de questionários online, tais como: tomar o tempo do indivíduo, provocar cansaço, gerar desconforto, causar um sentimento de insegurança quanto à opção de resposta que melhor reflete sua opinião diante de afirmativas relacionadas a motivações, percepções e comportamentos. Sendo assim, o (a) participante poderá desistir do preenchimento do questionário a qualquer momento sem penalidade alguma.

Durante todo o período da pesquisa, o (a) participante terá a possibilidade de esclarecer qualquer dúvida ou solicitar assistência. Fica, também, garantido o direito de requerer indenização com caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa. Para isso, basta que entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa.

A participação é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e, também, não haverá custos para o (a) participante. A identidade do (a) participante permanecerá em anonimato, tendo sua privacidade respeitada e haverá sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente na publicação dos resultados.

**Pesquisador Responsável:**

José Adroaldo Parcianello. Endereço: Universidade Federal de Santa Maria, Avenida Roraima, 1000, Prédio 48C, CEP 97105-970 – Santa Maria – RS. Telefone: (55) 999240403. E-mail: parcianelloqvvs@gmail.com

**Pesquisadora orientadora responsável:**

Taís de Andrade. Endereço: Universidade Federal de Santa Maria, Avenida Roraima, 1000, Prédio 74C, Centro de Ciências Sociais e Humanas – CCSH, Sala 4305, 97105-970 – Santa Maria – RS. Telefone: (55) 991677617. E-mail: tais0206@gmail.com

**Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM:**

Av. Roraima, 1000 – 97105-900 – Santa Maria – RS – 2º andar do prédio da Reitoria.  
Telefone: (55) 3220-9362 – E-mail: cep.ufsm@gmail.com

**Autorização eletrônica**

Eu, participante da pesquisa, após a leitura deste documento, estou suficientemente informado (a), ficando claro que minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento sem penalidades. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, minha decisão é:

- ACEITO PARTICIPAR DA PESQUISA.
- PREFIRO NÃO PARTICIPAR.



## APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) servidor (a) público (a) Técnico-Administrativo em Educação (TAE) atuante em instituição federal de ensino, com vínculo efetivo:

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa de tese de doutorado intitulada: **“COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: OS EFEITOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS”**.

No contexto nacional, esta pesquisa tem por objetivo compreender a influência da Inteligência Emocional e da Satisfação no Trabalho sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional na perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação das instituições públicas federais brasileiras de ensino superior, comportamentos esses que podem ser profícuos no alcance dos objetivos organizacionais.

Sua participação consistirá no preenchimento do questionário, o qual conta com questões de múltipla escolha relativas ao perfil e aos temas pesquisados. O tempo estimado de resposta é aproximadamente 15 minutos.

Salienta-se que a pesquisa será submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM. Na próxima tela você irá ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido referente a esta pesquisa. Se você concordar em participar, basta aceitar e iniciar o questionário. Agradecemos a sua participação.

#### Parte I – Dados Sociodemográficos

1. Estado: <Siglas dos Estados>	
2. Classe no PCCTAE: <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E	3. Tempo de trabalho na IFE: (em anos, considere 0 = menos de 1 ano)
4. Grau de instrução: <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado	
5. Gênero: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Prefiro não responder	6. Idade:

Parte II – A seguir são listadas afirmativas relacionadas aos **Comportamentos de Cidadania Organizacional**. Ao pensar em atividades típicas **do seu trabalho**, por favor indique o quanto VOCÊ discorda ou concorda com cada uma das seguintes afirmações. Para cada item, marque o número que melhor corresponde à sua resposta. Para expressar sua opinião, utilize o código abaixo:

Considere a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Nas atividades de trabalho eu:	1	2	3	4	5
1. Faço os outros se sentirem confortáveis sendo eles mesmos no trabalho.					
2. Expresso minha personalidade autêntica no trabalho.					
3. Apoio o esforço dos outros em fazer de sua saúde e de seu bem-estar uma prioridade.					
4. Elogio os outros quando eles obtêm sucesso.					
5. Procuo conhecer a vida pessoal dos meus colegas.					
6. Comemoro os eventos pessoais dos meus colegas (ex. aniversário, casamento).					
7. Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho durante o expediente.					
8. Sou animado nas interações do ambiente de trabalho.					
9. Participo de eventos que não são obrigatórios, mas que ajudam a comunidade da instituição.					
10. Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes.					
11. Me mantenho atualizado com as novidades da instituição.					
12. Participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela instituição (ex. palestras, cursos de formação).					
13. Participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho.					
14. Faço sugestões criativas aos colegas.					
15. Expresso minhas opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discordam.					
16. Faço sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.					
17. Incentivo outros do grupo a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetam o grupo.					
18. Ajudo os colegas que tem uma sobrecarga de trabalho.					
19. Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.					
20. Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.					
21. Tento evitar problemas para os colegas de trabalho.					
22. Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas.					
23. Me comunico com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los.					

Parte III – A seguir são listadas afirmativas relacionadas à **Inteligência Emocional**. Posicione-se em relação às mesmas considerando **o seu cotidiano de forma geral**. Para expressar sua opinião, utilize o código abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Afirmativas:	1	2	3	4	5
1 – Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.					
2 – Compreendo bem as minhas emoções.					
3 – Na maioria das vezes, compreendo verdadeiramente o que sinto.					
4 – Sei se estou ou não contente.					
5 – Procuo reconhecer as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.					
6 – Sou um(a) bom(a) observador(a) das emoções dos outros.					
7 – Sou sensível aos sentimentos e às emoções dos outros.					
8 – Procuo compreender as emoções das pessoas que me rodeiam.					
9 – Estabeleço metas para mim mesmo (a), tentando em seguida dar o meu melhor para atingi-las.					
10 – Tenho por hábito dizer a mim mesmo (a) que sou uma pessoa competente.					
11 – Sou uma pessoa que se auto-motiva.					
12 – Encorajo-me a dar o meu melhor.					
13 – Me sinto capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.					
14 – Consigo controlar bem as minhas emoções.					
15 – Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado(a).					
16 – Possuo um bom controle das minhas emoções.					
17 – Fico à vontade entre pessoas recém conhecidas.					
18 – Procuo relacionar-me bem com qualquer pessoa.					
19 – Procuo deixar as pessoas à vontade perto de mim.					
20 – Tenho muitos amigos.					

Parte IV – A seguir são listadas afirmativas relacionadas à **Satisfação no Trabalho**. Posicione-se em relação às mesmas considerando o seu dia a dia de trabalho na IFE em que está lotado. Para expressar sua opinião, utilize o código abaixo:

Considere a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

No meu trabalho atual sinto-me:	1	2	3	4	5
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho					
2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta organização					
3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho					
4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim					
5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam					
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional					
7. Com a maneira como esta organização realiza promoções de seus servidores					
8. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me					
9. Com as oportunidades de ser promovido nesta organização					
10. Com o entendimento entre mim e meu chefe					
11. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho					
12. Com a maneira como meu chefe me trata					
13. Com a variedade de tarefas que realizo					
14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho					
15. Com a capacidade profissional do meu chefe					