

A Importância do Bem-Estar no Trabalho, nos Comportamentos de Cidadania Organizacional e na Intenção de Rotatividade

The Importance of Well-Being at Work, Organizational Citizenship Behaviors and Turnover Intention



Sandra Borges^a, Margarida Freitas Oliveira^b

^aCoimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnic de Coimbra, a2017048554@alumni.iscac.pt

^bCoimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnic de Coimbra, CEOS.PP, ISCAP, Polytechnic of Porto, msoliveira@iscac.pt, **Código ORCID: 0000-0001-7340-3546**

Resumo Num contexto empresarial competitivo e incerto, as empresas têm de, permanentemente, saber reinventar-se na procura de vantagens competitivas diferenciadoras, que podem partir muitas vezes do seu próprio ambiente interno, das suas pessoas. Pessoas que se sentem bem no seu trabalho tendem a ser mais resilientes, criativas e melhores cidadãos organizacionais, convertendo-se numa fonte de vantagem competitiva para qualquer organização. O principal objetivo deste estudo é compreender a importância do bem-estar no trabalho, nos comportamentos de cidadania organizacional e na intenção de rotatividade dos trabalhadores. Para o efeito, realizou-se um estudo de natureza quantitativa, através da utilização de um inquérito por questionário que obteve uma amostra de 290 respostas. Os resultados fornecem evidências estatísticas de que, o bem-estar no trabalho influencia significativamente os comportamentos de cidadania organizacional e reduz a intenção de rotatividade dos trabalhadores. Com este estudo reconhece-se o papel estratégico que o bem-estar dos trabalhadores assume nas organizações, mostrando que os gestores devem incentivar e valorizar a adoção de práticas que visem a criação de ambientes de trabalho saudáveis e de bem-estar na procura de melhores resultados.

Palavras-chave Trabalho. Bem-estar no trabalho. Comportamentos de Cidadania Organizacional. Intenção de Rotatividade.

Abstract In a competitive and uncertain business context, companies must permanently know how to reinvent themselves in the search for differentiating competitive advantages, which can often come from their own internal environment, from their people. People who feel good about their work tend to be more resilient, creative and better organizational citizens, becoming a source of competitive advantage for any organization. The main objective of this study is to understand the importance of well-being at work, organizational citizenship behaviors and workers' turnover intentions. For this purpose, a quantitative study was carried out, using a questionnaire survey that obtained a sample of 290 responses. The results provide statistical evidence that well-being at work significantly influences organizational citizenship behaviors and reduces workers' turnover intentions. This study recognizes the strategic role that workers' well-being plays in organizations, showing that managers must encourage and value the adoption of practices aimed at creating healthy work environments and well-being in the search for better results.

Keywords Work. Well-being at work. Organizational Citizenship Behaviors. Turnover Intention.

Introdução

Uma grande parte da vida é passada a trabalhar. O trabalho ocupa uma parcela significativa do tempo que cada indivíduo dispõe, o que faz deste uma variável de grande importância na vida das pessoas. Para além de ser a maior fonte de rendimento, o trabalho ajuda a definir a posição e o papel que o indivíduo tem na sociedade, a sua identidade, o enriquecimento das redes de relações sociais e contribui para uma melhor qualidade de vida, por meio do desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade (Bryson & Freeman, 2009; Gonçalves, 2019). Desta forma, as características do contexto organizacional são muito importantes para o bem-estar dos trabalhadores, permitindo compreender porque em algumas organizações os trabalhadores sentem bem-estar, apresentando-se satisfeitos e motivados, enquanto noutras, os trabalhadores se sentem desmotivados e insatisfeitos. Colaboradores que se sentem bem no seu trabalho tendem a apresentar níveis mais elevados de envolvimento e comprometimento com o trabalho, a serem mais resilientes, criativos, física e mentalmente mais saudáveis, podendo ser uma fonte de vantagem competitiva das organizações (Rego, 2003; Cunha et al., 2016). Neste sentido, as empresas começam a preocupar-se cada vez mais em estimular e promover o bem-estar no local de trabalho (Siqueira & Padovam, 2008). Quando as organizações se preocupam em proporcionar o bem-estar aos seus trabalhadores, estes demonstram cooperação voluntária e espontânea no desempenho das atividades diárias, havendo uma relação de troca social entre o trabalhador e a organização para além das obrigações formais das tarefas (Pauli et al., 2017; Yildiz, 2019), ou seja, exibem comportamentos de cidadania organizacional. A manifestação dos comportamentos de cidadania organizacional dá-se, sobretudo, por meio de contribuições individuais à manutenção e aprimoramento do contexto social e psicológico no qual são desempenhadas as tarefas na organização (Organ, 2018). Os comportamentos de cidadania organizacional são universalmente reconhecidos como determinantes da eficácia e do sucesso de grupos e/ou organizações (Podsakoff et al., 2018).

De acordo com Organ (2018) esforços têm de ser feitos para ir mais além e identificar mais variáveis preditoras de comportamentos de cidadania organizacional, bem como estudos que testem novas relações e ligações. Assim, compreender o papel que o bem-estar no trabalho desempenha nos comportamentos de cidadania organizacional, reveste-se de particular importância.

A intenção de rotatividade é um assunto muito importante e muito atual para as organizações contemporâneas. Identificar os fatores que interferem na intenção de rotatividade antecipando e reduzindo essas possibilidades por

parte dos trabalhadores, é crucial. Quando identificadas, essas variáveis podem ajudar a reter os trabalhadores diminuindo assim a rotatividade motivada pela vontade de deixar a organização (Chang et al., 2013). Neste sentido, compreender a influência do bem-estar no trabalho na intenção de rotatividade dos trabalhadores, como se pretende aferir no presente estudo, enfatiza mais um argumento de relevância e pertinência.

O presente estudo tem como principal objetivo compreender a influência do bem-estar no trabalho, nos comportamentos de cidadania organizacional e na intenção de rotatividade dos trabalhadores, cuja literatura teoricamente reconhece importância (Siqueira, 2009; Rego, 2003; Paschoal & Tamayo, 2008; Bufquin, 2017; Gonçalves, 2019) bem como as empresas, permanecendo a necessidade de mais estudos empíricos (Siqueira & Padovam, 2008). Pretende-se responder à seguinte questão de investigação: Qual a influência do bem-estar no trabalho, nos comportamentos de cidadania organizacional e na intenção de rotatividade dos trabalhadores?

Para o efeito, após esta introdução que apresenta o estudo e sua importância, expõe-se uma revisão de literatura sobre as variáveis em estudo com a respetiva formulação de hipóteses de investigação. Seguidamente, apresenta-se a metodologia, isto é, define-se a população e o método de amostragem, caracteriza-se a amostra, descrevem-se os instrumentos de recolha de dados e apresentam-se os procedimentos utilizados ao longo da realização da investigação. Na secção dos resultados e discussão efetua-se uma análise estatística acompanhada de uma discussão tendo em conta a revisão de literatura explanada. Por fim, são apresentadas as conclusões, implicações e sugestões para investigações futuras.

1. Revisão da literatura

1.1 Bem-estar no trabalho

O bem-estar no trabalho (BET) é um conceito complexo, na medida em que, pode assumir diferentes significados de pessoa para pessoa. De acordo com Diener e Seligman (2004), o BET é uma procura constante e equilibrada entre a vida profissional e a pessoal, que se adquire ao longo da vida, com conquistas, desafios, sucessos, vitórias e autorrealização.

Ao longo dos anos, o conceito de BET tem vindo a modificar-se, ancorando-se nas últimas décadas numa nova perspetiva de investigação assente na psicologia positiva que surgiu no final de 1990 por Martin Seligman e focaliza o seu estudo nas emoções positivas e nos traços de carácter positivos que ajudam o desenvolvimento e bom

funcionamento das pessoas, grupos e instituições (Seligman et al., 2005). Esta perspectiva de estudo do BET dá ênfase às experiências positivas como a alegria, a esperança e a felicidade, bem como, às características individuais positivas, como o carácter, a força e a virtude (Paschoal & Tamayo, 2008). Assim, o BET pode ser visto como um estado mental positivo pela oportunidade de o trabalhador viver os seus momentos próprios de uma forma interligada com sentimentos positivos que surgem no ambiente de trabalho e que provocam satisfação. A percepção de equilíbrio entre as suas competências, a harmonia profissional e as exigências colocadas pela própria atividade que executa gera o grau de envolvimento e comprometimento organizacional afetivo para com o trabalho (Siqueira & Padovam, 2008). Portanto, o BET está relacionado aos sentimentos e sensações positivas que o ser humano nutre ao estabelecer vínculos com o trabalho e com a organização (Siqueira, Orengo & Peiró, 2014). Assim, o ambiente de trabalho é um fator determinante do bem-estar dos trabalhadores. Se as relações entre os trabalhadores e a organização forem boas, de respeito e compreensão mútua, são capazes de melhorar a atuação da organização dando origem a uma maior sensação de bem-estar e satisfação do colaborador para com o trabalho e a organização, fazendo com que este aumente o grau do seu envolvimento e realização pessoal com a atividade que executa. Deste modo, o BET é um estado psicológico de carácter multidimensional que integra elos afetivos positivos com o trabalho, como o envolvimento e o compromisso e satisfação. Elos estes, que têm implicações na produtividade e na saúde dos trabalhadores, podendo também ter uma forte influência no ambiente de trabalho (Siqueira & Padovam, 2008; Siqueira, 2009). É nesta linha que, Siqueira e Padovam (2008) definem a sua visão de BET, um dos construtos teóricos mais evidenciados na literatura, contendo elementos indispensáveis referentes ao bem-estar em contexto organizacional composto por três dimensões: a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. A dimensão satisfação no trabalho pode ser definida como o grau de contentamento que o trabalho reproduz no trabalhador, tendo por base cinco áreas: as relações interpessoais, as relações com as chefias, a remuneração recebida e benefícios, a oportunidade de progressão na carreira e as tarefas realizadas. Se o trabalhador está satisfeito com estas áreas, ele desfruta de um estado emocional positivo ou de prazer, de um sentimento agradável fruto do trabalho que realiza (Wagner & Hollenbeck, 2009; Siqueira, Orengo & Peiró, 2014).

Segundo Colbert et al. (2016) o bem-estar ocorre essencialmente do amor e do afeto que as pessoas recebem e dão uns aos outros nas relações sociais que estabelecem. No trabalho, os trabalhadores têm maior satisfação e afeto

positivo quando as relações sociais são mais positivas. Contrariamente, atribuem menor satisfação no trabalho e maior afeto negativo quando estas relações, são mais negativas. Para estes autores, os relacionamentos não apenas têm capacidade de aumentar a satisfação no trabalho, como de promover as ideias dos trabalhadores, promovendo emoções positivas no trabalho e na vida pessoal, beneficiando a organização como um todo.

O envolvimento com o trabalho é um estado mental, no qual o trabalhador ao realizar a tarefa se envolve totalmente, sentindo-se cheio de energia e entusiasmo pelo trabalho. Quando o trabalhador está envolvido com o trabalho de forma autêntica, ele aumenta a sua presença, não só física, mas também cognitiva e emocional, levando-o a um desempenho pleno, ou seja, colaboradores envolvidos esforçam-se mais na execução das suas tarefas, porque se identificam mais. Quanto mais envolvido o colaborador estiver no seu local de trabalho, mais despertará um sentimento de pertença com a organização ao desempenhar as tarefas, atingindo um estado de fluxo (Siqueira & Gomide Jr, 2004). Nestas circunstâncias, o trabalho representa uma atividade que cria fluxo (*flow*), despertando no indivíduo um maior envolvimento e transformando a atividade numa experiência positiva. O estado de fluxo ocorre se existirem três condições: uma meta a ser alcançada; se o indivíduo conseguir vencer os desafios impostos por essa tarefa; e se houver feedback pela atividade realizada (Siqueira & Padovam, 2008). Trata-se, portanto, de uma condição de interação especialmente particular restrita à subjetividade pessoal entre o indivíduo e a tarefa. É o que acontece, por exemplo com o trabalho que é desenvolvido por metas e objetivos em que é dada autonomia de agir, assumindo logo à partida uma maior responsabilidade e envolvimento para com o trabalho e organização. O colaborador ao executar as tarefas que lhe permitem entrar num estado de fluxo vivencia uma sensação agradável, de plena realização das suas potencialidades, conseguindo atingir metas pessoais e profissionais (Siqueira, 2009).

O comprometimento organizacional afetivo refere-se ao vínculo emocional e à identificação do trabalhador com a organização. São sentimentos positivos e negativos que o trabalhador pode ter em relação à entidade empregadora, desejando manter-se vinculado a ela (Siqueira, 2009). Ocorre quando há uma identificação do trabalhador com os objetivos e as metas da organização internalizando os valores organizacionais, causando um sentimento de pertença. O comprometimento organizacional afetivo traz uma visão na qual as relações estabelecidas pelo indivíduo com a empresa estão assentes sobre o tipo de interação que ele possui e que permite nutrir um sentimento positivo pela mesma estando, por isso, associado a importantes benefícios organizacionais como maior produtividade e de-

sempenho (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019; Serhan et al., 2022). A literatura revela que outros construtos têm sido desenvolvidos para medir o BET (Paschoal & Tamayo, 2008; Dessen & Paz, 2010), no entanto, aquele que tem sido mais reconhecido e aceite é o Inventário de Bem-estar no Trabalho (IBET-13) de Siqueira, Orengo e Peiró (2014). Trata-se de uma escala desenvolvida com base na proposição teórica do construto de bem-estar no trabalho de Siqueira e Padovam (2008) descrito. Após análises psicométricas, esta escala demonstrou ser uma ferramenta de alta qualidade para avaliar o bem-estar no trabalho por meio de apenas duas dimensões ou fatores chave: “compromisso e satisfação” e “envolvimento com o trabalho” ao invés de se aplicarem medidas específicas para medir as componentes de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Assim, o fator “compromisso e satisfação” contém vínculos positivos para com a organização (compromisso afetivo) e também com a chefia, salário, promoções e tarefa. O fator “envolvimento com o trabalho” é composto por crenças de que o trabalho realizado proporciona horas agradáveis e de que nele estão contidos aspectos importantes. Estes dois fatores ou dimensões são formas de vínculos através dos quais o trabalhador pode experimentar sentimentos e sensações positivas (Siqueira, Orengo & Peiró, 2014), considerados suficientes para compreender o BET no contexto organizacional, por meio de uma escala de medida de fácil compreensão e de rápida resposta. Por conseguinte, o presente estudo está interessado na aplicação desta escala, uma vez que pretende compreender no contexto organizacional, a influência do BET nos comportamentos de cidadania organizacional e na intenção de rotatividade dos trabalhadores.

1.2 Comportamentos de Cidadania Organizacional

Para além do desempenho de funções técnicas e específicas, o contexto organizacional de trabalho é uma conjugação de circunstâncias nas quais os indivíduos manifestam comportamentos discricionários que podem ser positivos ao contexto organizacional (Becton et al., 2017). Entre esses, destacam-se os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), os quais são manifestados pelos indivíduos e podem proporcionar benefícios aos seus colegas de trabalho e à organização.

Os CCO são amplamente reconhecidos como determinantes da eficácia e do sucesso de grupos e/ou organizações (Podsakoff et al., 2018) e manifestam-se, sobretudo, por meio de contribuições individuais à manutenção e aprimoramento do contexto social e psicológico no qual são desempenhadas as tarefas na organização (Organ,

2018). Assim, os CCO podem ser entendidos como atos de troca social, oferecidos de maneira voluntária pelo trabalhador (Pauli et al., 2017). Segundo Yildiz (2019) os CCO demonstram a colaboração voluntária e espontânea dos trabalhadores e o seu envolvimento com atividades diárias. São, por isso, gestos espontâneos e cooperativos, não prescritos nas obrigações formais da tarefa, tendo a sua origem no vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização e incluem: atividades de cooperação com os demais membros da organização; ações protetoras do sistema ou subsistema (ações que visam salvar a vida da organização e o que a ela pertence); sugestões criativas para melhoria organizacional; auto-formação para maior responsabilidade organizacional; e criação de clima favorável para a organização.

A literatura destaca os estudos pioneiros de Siqueira (2003) no que concerne ao desenvolvimento e validação de uma Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) posteriormente aprimorada por Porto e Tamayo (2003) e, mais recentemente, melhorada quanto à precisão das suas medidas por Bastos et al. (2014) reduzindo-a a três dimensões: (1) sugestões criativas, que são ações que contêm propostas inovadoras para a organização, apresentando soluções às chefias para problemas encontrados no ambiente de trabalho; (2) divulgação da imagem organizacional, que são conjuntos de ações divulgadas em ambiente externo, promovendo voluntariamente a imagem da organização fora do ambiente de trabalho, defendendo-a de ameaças externas e contribuindo assim, para uma boa reputação; e (3) cooperação com os colegas, que são ações de oferta de ajuda e de apoio aos colegas de trabalho na organização contemplando gestos voluntários de ajuda a um colega quando este tem problemas relacionados com o trabalho, demonstrando a capacidade do trabalhador de lidar com conflitos interpessoais, facilitando as relações entre trabalhadores, com o objetivo de manter um ambiente de trabalho harmonioso (Bastos et al., 2014).

Perante o exposto fica evidente que, os CCO desempenham um papel estratégico nas organizações, no sentido em que os trabalhadores podem promover ações inovadoras, espontâneas e cooperantes que ultrapassam, muitas vezes, os requisitos formais exigidos para determinado nível e/ou cargo. Comportamentos estes, que podem proporcionar vários benefícios às organizações, como a produtividade, melhor desempenho, aumento da eficiência e flexibilidade perante mudanças constantes (Ferdus & Kabir, 2018). Estes comportamentos devem, portanto, ser incentivados e valorizados pelos gestores das empresas de forma contínua, podendo estar relacionados ao bem-estar, influenciando a empresa em geral (Ferdus & Kabir, 2018; Podsakoff et al., 2018).

1.3 A importância do bem-estar no trabalho e os CCO

Uma vez que os CCO são o conjunto de ações voluntárias dos trabalhadores, que não fazem parte dos seus papéis formais, nem são formalmente recompensadas (Siqueira, 2003; Organ, 2018; Yildiz, 2019), parece evidente que, o contexto social é relevante para a ocorrência de tais comportamentos que acabam por beneficiar todo o sistema organizacional.

Segundo Siqueira (2003) colaboradores satisfeitos e envolvidos com o seu trabalho e que mantêm laços afetivos com seu empregador têm maiores probabilidades de se comportarem como cidadãos organizacionais (manifestando comportamentos de cidadania organizacional), contribuindo para o desenvolvimento da organização, na medida em que, apresentam resultados mais satisfatórios em tarefas atípicas, pois tal atitude foge da formalidade do seu desempenho profissional obrigatório e é pautado pela vontade de desenvolver um trabalho que gera satisfação organizacional e para si mesmo. Pelo contrário, trabalhadores que sentem altos níveis de *stress*, insatisfação ou desequilíbrio entre vida pessoal e profissional é possível que os seus CCO sejam comprometidos.

Face ao exposto, parece existir uma relação entre o BET e os CCO. Um ambiente de trabalho saudável e que promova o BET dos funcionários tende a incentivar e fortalecer os CCO, enquanto que um ambiente negativo pode comprometer esses comportamentos. Segundo Organ (2018) mais estudos são necessários desenvolver para ir mais além e identificar relações e testar ligações para o aparecimento de CCO. Assim, compreender a influência do BET por meio dos seus fatores chave “compromisso e satisfação” e “envolvimento com o trabalho” nos CCO como é objetivo deste estudo, reveste-se de extrema importância, pelo que se formula a seguinte hipótese de investigação:

H1: O bem-estar no trabalho nos seus fatores compromisso e satisfação (H1a) e envolvimento com o trabalho (H1b) influencia positivamente os comportamentos de cidadania organizacional

1.4 Intenção de rotatividade

A rotatividade é um assunto muito importante e muito atual para as organizações, uma vez que provoca um elevado número de consequências negativas como: elevados custos financeiros, quebra de produtividade, diminuição da motivação dos trabalhadores, redução da eficiência, eficácia, compromisso e má imagem organizacional (Wang et al., 2020). Consequentemente, as empresas têm investido em estudos para identificarem os fatores que levam à intenção de rotatividade, antecipando e reduzindo essas possibilidades. Assim, intenção de rotatividade e rotatividade são

dois conceitos distintos. A rotatividade é a quantidade de trabalhadores que deixam uma organização num período específico em relação ao número médio de trabalhadores que permanecem na organização no mesmo período de tempo. Já a intenção de rotatividade, refere-se a uma vontade ou desejo deliberado e consciente do trabalhador de abandonar a organização onde trabalha e pode dever-se a motivos relacionados com o salário, com a satisfação laboral, as oportunidades de promoção dentro da organização, a natureza do trabalho desempenhado, a relação com o superior hierárquico e também a avaliação de desempenho (Hung et al., 2018). A intenção de rotatividade é um processo cognitivo definido como um desejo consciente de deixar a organização num futuro próximo e não a saída real do colaborador (Cho et al., 2009), constituindo o preditor mais consciente para a rotatividade.

1.5 A importância do bem-estar no trabalho e a intenção de rotatividade

As pessoas satisfeitas no trabalho são as que pensam menos em sair da organização, têm menos faltas ao trabalho, melhor desempenho e produtividade, mais comprometimento e envolvimento com a organização (Siqueira & Padovam, 2008). Entendendo-se assim que, quanto mais satisfeito e comprometido afetivamente o colaborador estiver com o seu meio organizacional menos ele pensa em deixar a organização. Também Steil et al. (2016) afirmam que os antecedentes da intenção do trabalhador deixar a sua organização estão relacionados com: antecedentes pessoais, isto é, características da pessoa como sexo, idade, estado civil e nível educacional; antecedentes ocupacionais, ou seja, características do trabalho em si e a relação do trabalhador para com o trabalho, como por exemplo, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, a liberdade de julgamento, o envolvimento e o uso da imaginação no trabalho; antecedentes organizacionais que estão relacionados com as características do ambiente organizacional interno, como as práticas adotadas pela organização na gestão das equipas e suas políticas, cultura, promoção, benefícios, políticas de qualidade de vida e clima de trabalho; e antecedentes ambientais, relacionados a fenómenos e estímulos presentes no ambiente externo à organização, que podem influenciar o seu funcionamento, como oportunidades de trabalho fora da organização, ciclo económico, taxa de desemprego ou mudança de governo. Estes mesmos autores referem que, quando identificadas estas variáveis podem ajudar a reter os trabalhadores diminuindo assim a sua intenção de rotatividade. De acordo com o explanado fica evidente que o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo terá um impacto positivo no bem-estar dos trabalhadores. Por

consequente, investir no BET pode ser fundamental para reter talentos e evitar a rotatividade. Ao criar um ambiente saudável e favorável as empresas podem aumentar a satisfação e a felicidade dos seus trabalhadores que, por sua vez, estarão mais motivados e menos propensos a deixar o trabalho atual. Assim, tendo por base os argumentos explanados, acredita-se que compreender a influência que o BET, por meio dos seus fatores chave, pode ter na intenção de rotatividade dos trabalhadores, como é propósito deste estudo torna-se pertinente, pelo que se formula uma segunda hipótese de investigação:

H2: O bem-estar no trabalho nos seus fatores compromisso e satisfação (H2a) e envolvimento com o trabalho (H2b) influencia negativamente a intenção de rotatividade.

2. Metodologia

2.1 População e amostra

Com base numa abordagem quantitativa, a população alvo do presente estudo é constituída por trabalhadores portugueses do setor público e privado, com 18 anos ou mais. A amostragem foi realizada através da técnica não probabilística com efeito *snowball*, na qual os participantes indicam outras pessoas para participar num crescendo gradual. A amostra é composta por 290 indivíduos sendo a maioria do género feminino (66.9%, $n = 194$), apenas 33.1% ($n = 96$) são do género masculino. Quanto à idade 76.5% ($n = 222$) dos respondentes têm mais de 35 anos e 23.5% ($n = 68$) têm menos de 35 anos. Relativamente às habilitações académicas, mais de metade dos inquiridos 56.9% ($n = 165$) têm habilitações ao nível do ensino superior, 26.6% ($n = 77$) têm o ensino secundário e 16.6% ($n = 48$) o ensino básico. Em termos profissionais, a maioria dos indivíduos trabalha no setor público (71%, $n = 206$), apenas 29,7% ($n = 86$) trabalham no setor privado, sendo que 38.3% ($n = 111$) desempenham funções de técnicos superiores, 31% ($n = 90$) de assistentes operacionais, 27.6% ($n = 80$) de assistentes técnicos e apenas 3.1% ($n = 9$) desempenha cargos de chefia ou direção.

Quanto à antiguidade na organização onde trabalham, a maioria dos indivíduos desempenha funções há mais de 10 anos (76.3%, $n = 221$) o que revela ser um dado interessante para o estudo uma vez que se pretende aferir a perceção acerca do seu bem-estar no trabalho, dos seus comportamentos de cidadania organizacional e da sua intenção de rotatividade. Esta característica associada à formação académica e à idade indica que os respondentes têm maturidade, experiência profissional e conhecimento da organização.

2.2 Instrumentos de recolha de dados

Para a recolha de dados no presente estudo utilizou-se um inquérito por questionário com todas as respostas fechadas e obrigatórias. Este instrumento foi constituído por quatro partes. A primeira parte avalia o bem-estar no trabalho, recorrendo à escala (IBET - 13) de Siqueira, Orengo e Peiró (2014), formada por 13 itens utilizando uma escala de concordância de Likert de 5 pontos (1- *discordo totalmente* a 5 - *concordo totalmente*) permitindo analisar os fatores Compromisso e Satisfação com o trabalho através de 9 questões (itens 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 11 e 13) e Envolvimento com o trabalho com 4 questões (itens 3, 7, 9 e 12). A segunda parte mede os CCO e é constituída por 14 itens, através da escala (ECCO) de Bastos et al. (2014) que avalia 3 dimensões: Sugestões criativas (itens 3, 4, 7, 8 e 10), Divulgação/defesa da imagem organizacional (itens 1, 6, 11, 12 e 14) e a cooperação com os colegas (itens 2, 5, 9 e 13), permitindo aferir o grau de frequência dos comportamentos dos trabalhadores numa escala de Likert de 5 pontos (1- *nunca faço* a 5- *faço sempre*). A terceira parte avalia a intenção de rotatividade, recorrendo à escala (EIR) de Siqueira et al. (1997) que é uma escala unidimensional de Likert de 5 pontos (1- *nunca a 5- sempre*) composta por 3 itens. A quarta parte refere-se aos dados sociodemográficos e profissionais dos trabalhadores tais como: género, idade, habilitações académicas, setor de atividade, tempo de serviço na organização e tipo de função desempenha.

O valor do alfa de Cronbach obtido no presente estudo foi de 0.96 no que se refere à escala do bem-estar no trabalho (IBET-13) e 0.94 para as suas dimensões. Na escala referente aos comportamentos de cidadania organizacional (ECCO) o valor do alfa de Cronbach foi de 0.96, variando de 0.93 a 0.97 nas três dimensões que a compõem. Na escala de intenção de rotatividade (EIR) obteve-se um valor do alfa de Cronbach de 0,97. Estes valores obtidos revelam uma alta consistência interna (Pestana & Gageiro, 2014), podendo-se afirmar que os 30 itens das escalas aplicadas são fidedignos para avaliar a perceção dos trabalhadores acerca do seu bem-estar no trabalho, nos seus comportamentos de cidadania organizacional e na sua intenção de rotatividade.

2.3 Procedimentos

O processo de recolha de dados foi realizado online, recorrendo às redes sociais. Utilizou-se a ferramenta *Google Forms* para a criação do questionário, cujo link foi partilhado nas plataformas Facebook e LinkedIn dos investigadores. A publicação do link foi acompanhada de um pequeno texto que solicitava a participação no estudo e informava os participantes dos objetivos, do anonimato, da confidencialidade dos dados e do facto de estes serem utilizados unicamente para fins estatísticos de investigação. O estudo

decorreu durante os meses de junho e julho de 2023. Realça-se que antes de iniciar o processo de recolha de dados construiu-se uma versão preliminar do questionário e realizou-se um pré-teste a 30 indivíduos, considerando-se uma amostra de respondentes mais que suficiente, conforme recomendação de Canhota (2008) e Fonseca et al. (2008) que aconselham um número de respondentes compreendido entre 10 e 20. No pré-teste, de modo a clarificar e melhorar a compreensão por parte dos participantes foram efetuados alguns ajustes (principalmente a nível semântico) nos itens dos constructos.

Para efetuar a análise estatística dos dados utilizou-se o software IBM SPSS Statistics 27 e recorreu-se ao uso de medidas de estatística descritiva, calculou-se os valores do alfa de Cronbach para análise da consistência interna e aplicou-se a correlação de *Pearson* e os modelos de regressão linear múltipla.

3. Resultados

No que concerne ao bem-estar no trabalho, os resultados apresentados na Tabela 1 mostram que os trabalhadores estão moderadamente *Comprometidos e satisfeitos com o*

trabalho ($M= 3.22$; $DP= 0.80$). Os indivíduos evidenciam estar satisfeitos com a relação que têm com a sua chefia ($M=3.49$; $DP=0.73$) e contentes com a empresa onde trabalham ($M= 3.32$; $DP= 0,77$). Revelam uma média mais baixa quanto à satisfação com o salário que auferem face aos esforços que colocam no trabalho ($M= 3.00$; $DP= 0.92$) e quanto às oportunidades de promoção na empresa ($M= 3.03$; $DP= 0.87$). Quanto ao seu *Envolvimento com o Trabalho* os resultados apresentam valores ligeiramente mais baixos ($M= 2.96$; $DP= 0.86$) (mas muito próximos do ponto médio da escala), sendo que o item que apresenta uma média mais elevada é o relativo às horas que passam a trabalhar serem as melhores horas do seu dia ($M=3.07$; $DP= 0.80$), o que revela que estes trabalhadores se sentem bem no seu local de trabalho e com o trabalho que realizam devido, fundamentalmente, às relações sociais que estabelecem na organização (Siqueira & Padovam, 2008).

Face ao exposto, apesar do fator *Compromisso e satisfação no trabalho* apresentar níveis médios ligeiramente superiores face ao fator *Envolvimento com o trabalho*, pode-se depreender destes resultados que os trabalhadores se encontram moderadamente comprometidos e satisfeitos e envolvidos com o trabalho o que confere um grau de BET moderado ($M= 3.09$; $DP= 0.83$).

Tabela 1. Análise Descritiva das dimensões do Bem-estar no Trabalho

Itens	M	DP
<i>Compromisso e satisfação no trabalho</i>		
1- Estou contente com a empresa onde trabalho	3.32	0.77
2 - Estou entusiasmado(a) com a empresa onde trabalho	3.24	0.76
4 - Estou interessado(a) na empresa onde trabalho	3.26	0.78
5 - Estou satisfeito(a) com o meu salário comparando com os meus esforços no trabalho	3.00	0.92
6 - Estou animado(a) com a empresa onde trabalho	3.21	0.77
8 - Estou satisfeito(a) com o grau de interesse que as minhas trefas despertam em mim	3.23	0.79
10- Estou satisfeito(a) com a relação entre mim e o meu chefe	3.49	0.73
11 - Estou orgulhoso(a) com a empresa onde trabalho	3.21	0.78
13 - Estou satisfeito(a) com as oportunidades de ser promovido(a) nesta empresa	3.03	0.87
	Total	3.22 0.80
<i>Envolvimento com o trabalho</i>		
3 - As horas que passo a trabalhar são as melhores horas do meu dia	3.07	0.80
7 - As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho	2.95	0.85
9 - As coisas mais importantes que acontecem na minha vida envolvem o meu trabalho	2.91	0.80
12 - Eu como, vivo e respiro o meu trabalho	2.94	0.91
	Total	2.96 0.86
	Total BET	3.09 0.83

Fonte: Elaboração própria

Através da análise da Tabela 2 é possível verificar que os indivíduos revelam bons níveis de comportamento de cidadania organizacional ($M= 3.44$; $DP= 0.75$), sendo que a dimensão *Cooperação com os colegas* é a que apresenta níveis médios superiores ($M= 3,58$; $DP= 0.76$) seguida da dimensão *Sugestões criativas* ($M= 3.47$; $DP= 0.69$). Porém,

como se pode verificar, os valores obtidos em todos os itens da escala são muito similares, o que revela que, de uma maneira geral, estes trabalhadores apontam e/ou sugerem soluções para os problemas que encontram no trabalho, passam uma boa imagem da sua empresa e cooperam com os colegas, ou seja, demonstram praticar CCO.

Tabela 2. Análise Descritiva dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Itens	M	DP
<i>Sugestões criativas</i>		
3 - Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho	3.48	0.71
4 - Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho	3.46	0.70
7 - Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho	3.47	0.69
8 - Apresento ao meu chefe ideias novas sobre o meu trabalho	3.47	0.69
10 - Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho	3.47	0.67
Total	3.47	0,60
<i>Divulgação/defesa da imagem Organizacional</i>		
1 - Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la	3.23	0.75
6- Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem	3.41	0.74
11 -Descrevo para os meus amigos e parentes as qualidades desta empresa	3,21	0.79
12 - Quando estou com os meus familiares, costumo elogiar esta empresa	3.20	0,78
14 - Dou boas informações sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela	3.30	0.83
Total	3.27	0.78
<i>Cooperação com os colegas</i>		
2 - Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais	3.55	0.76
5 - Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho	3.60	0.76
9 - Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho	3.58	0.70
13 - Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho	3.61	0.77
Total	3.58	0.75
Total CCO	3.44	0.75

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à intenção de rotatividade (Tabela 3), pode-se afirmar que os trabalhadores não tencionam sair da organização em que trabalham ($M=2.49$; $DP=0.89$). Os

valores obtidos nos itens da escala são muito similares e abaixo do ponto médio, mostrando que os indivíduos não pensam nem sentem vontade de sair da organização.

Tabela 3. Medidas descritivas da escala de Intenção de Rotatividade

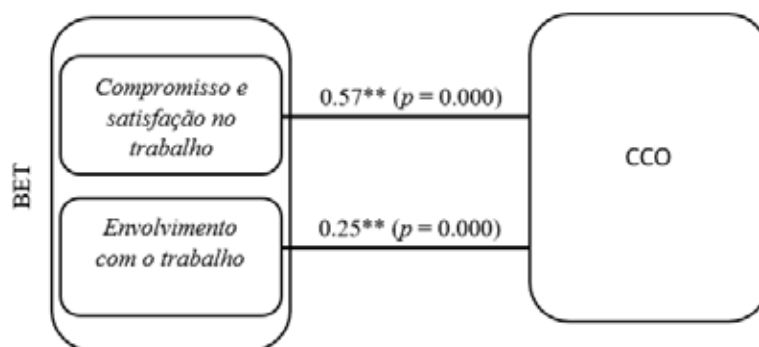
	M	DP
<i>Intenção de Rotatividade</i>		
1 - Penso em sair da organização onde trabalho	2.51	0.88
2 - Tenciono sair da organização onde trabalho	2.47	0.90
3 - Tenho vontade de sair da organização onde trabalho	2.50	0.89
Total	2.49	0.89

Fonte: Elaboração própria

Para testar as hipóteses formuladas recorreu-se primeiramente à análise de correlação de *Pearson* para verificar a relação entre as variáveis e, seguidamente, aos modelos de regressão linear múltipla com o objetivo de explorar o contributo da variável independente, BET, na explicação da variância das variáveis dependentes, os CCO e a Intenção de Rotatividade. No que respeita à relação existente entre os fatores da escala do BET e os CCO, pode-se observar por meio da Figura 1 que todas as correlações são estatisticamente significativas e positivas. Consta-se que o fator *Compromisso e satisfação no trabalho*

misso e satisfação no trabalho ($r = 0.57, p < 0.001$) apresenta uma correlação elevada, permitindo inferir que é o fator que mais contribui para a promoção de CCO, já que o fator *Envolvimento com o trabalho* ($r = 0.25, p < 0.001$) apresenta uma correlação baixa, segundo Pallant (2013). Perante estes resultados, pode-se depreender que existe uma relação positiva e significativamente moderada entre o BET e os CCO, o que significa que maiores índices de bem-estar no trabalho se encontram associados a maiores índices de CCO por parte dos trabalhadores.

Figura 1. Correlações entre o Bem-estar no trabalho e os Comportamentos de Cidadania Organizacional



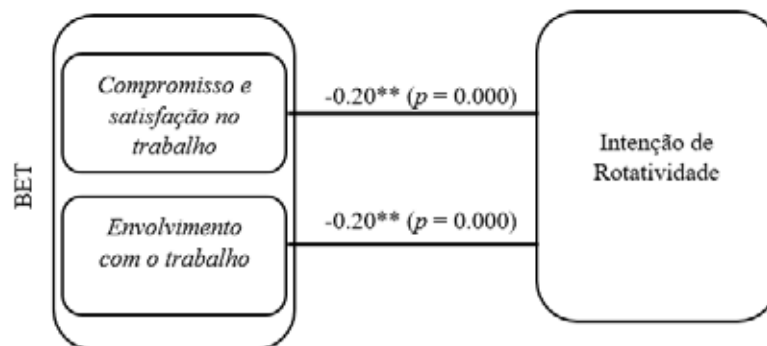
Nota: ** $p < 0.001$

Fonte: Elaboração própria

Através da Figura 2 pode-se observar que ambos os fatores chave do BET, *Compromisso e satisfação no trabalho* ($r = -0.20, p < 0.001$) e *Envolvimento com o trabalho* ($r = -0.20, p < 0.001$) contribuem de igual forma para a intenção de rotatividade. Estes resultados permitem inferir que, existe uma relação negativa e estatisticamente

significativa entre o BET e a Intenção de Rotatividade, o que significa que maiores índices de bem-estar no trabalho levam a que os trabalhadores tenham menos vontade de sair das organizações onde se encontram a desempenhar funções.

Figura 2. Correlações entre o Bem-estar no trabalho e a Intenção de Rotatividade



Nota: ** $p < 0.001$

Fonte: Elaboração própria

Para analisar a influência do BET nos CCO e na intenção de rotatividade construíram-se dois modelos de regressão linear múltipla, um em que a variável dependente é os

CCO e outro em que a variável dependente é a Intenção de Rotatividade. Os resultados do modelo para os CCO, permitem afir-

mar que 41.2% (= 0.412) da variabilidade total dos CCO é explicada pelos fatores chave do BET, ou seja, o fator *Compromisso e satisfação no trabalho* ($\beta = 0.94$, $t = 13.114$; $p < 0.001$) e o fator *Envolvimento com o trabalho* ($\beta = 0.47$, $t = 6.620$; $p < 0.001$) influenciam significativamente os CCO. De salientar que é o fator *Compromisso e satisfação no trabalho* do BET que mais contribui para a variabilidade dos CCO. Desta forma, confirma-se a hipótese H1 (e seus fatores H1a e H1b).

No modelo para a Intenção da Rotatividade, verifica-se que 4% (= 0.040) da variabilidade total da Intenção de Rotatividade dos trabalhadores é explicada pelos fatores chave do BET.

O fator *Compromisso e satisfação no trabalho* ($\beta = -0.11$, $t = -1.241$; $p < 0.05$) exerce uma influência negativa sobre as intenções de saída dos trabalhadores, tal como acontece de forma similar com o fator *Envolvimento com o trabalho* ($\beta = -0.11$, $t = -1.248$; $p < 0.05$). Consequentemente e apesar da influência exercida não ser estatisticamente significativa, encontra-se suporte empírico para a hipóteses H2 (e seus fatores H1a e H1b), permitindo inferir que, em termos amostrais, os trabalhadores que se sentem bem no seu trabalho, não tencionam sair da organização.

De salientar que todos os pressupostos do modelo de regressão foram validados nos dois modelos, isto é, normalidade, independência e homocedasticidade dos resíduos (Marôco, 2014).

4. Discussão

As escalas utilizadas para medir o BET, os CCO e a Intenção de Rotatividade dos trabalhadores em contexto organizacional apresentaram uma muito boa consistência interna, corroborando os estudos de Siqueira, Orengo e Peiró (2014), Bastos et al. (2014) e Siqueira et al. (1997), respetivamente, revelando serem fidedignas para medir a perceção dos trabalhadores acerca dos construtos em estudo.

Em termos médios o BET apresenta valores moderados, resultante do bom relacionamento dos indivíduos com as chefias e do gosto que nutrem pela organização onde trabalham, mais do que devido aos salários que auferem e às oportunidades de promoção, indo ao encontro do preconizado pela literatura, cujo ambiente de trabalho é um fator determinante do BET. Se as relações entre os trabalhadores e a organização forem boas, de respeito e compreensão mútua, são capazes de gerar uma maior sensação de bem-estar e satisfação para com o trabalho e a organização. O BET ocorre essencialmente do amor e do afeto que as pessoas recebem e dão uns aos outros nas relações sociais que estabelecem (Colbert et al., 2016).

O fator compromisso e satisfação no trabalho do BET, apresenta uma média mais elevada do que o fator envolvimento com o trabalho o que revela que, os trabalhadores se sentem contentes com o trabalho que realizam, mas não estão totalmente envolvidos, havendo espaço para mais energia e entusiasmo, ou seja, estes indivíduos não demonstram ter atingido o estado de fluxo (*flow*) ou plena realização das suas potencialidades, que desperta nos indivíduos um maior envolvimento (Siqueira & Padovam, 2008; Wagner & Hollenbeck, 2009; Siqueira, Orengo e Peiró, 2014).

De uma maneira geral, os indivíduos revelam praticar CCO para com os seus colegas e organização e não tencionam abandonar a organização onde trabalham, o que pode ser explicado pelo facto de se sentirem num grau de bem-estar moderado proveniente das boas relações existentes nas organizações onde se encontram.

A influência positiva e significativa entre o BET e os CCO, mostra que o bem-estar é muito importante para promover CCO na medida em que, estes são ações voluntárias e espontâneas dos trabalhadores que não fazem parte dos seus papéis formais, nem são formalmente recompensados, logo o contexto social é relevante para que estes comportamentos ocorram (Siqueira, 2003; Organ, 2018; Yildiz, 2019) influenciando a organização no geral (Ferdus & Kabir, 2018; Podsakoff et al., 2018).

Segundo Siqueira (2003) e Siquiera, Orengo e Peiró (2014), a satisfação e o compromisso e o envolvimento com o trabalho são consideradas variáveis precedentes dos atos de cidadania organizacional. Ora, os resultados deste estudo corroboram a literatura e evidenciam que o fator chave do BET que mais influencia significativa exerce na prática de CCO é o Compromisso e a satisfação no trabalho. Assim, depreende-se que trabalhadores que exibem comportamentos de cidadania organizacional precisam de estar comprometidos e satisfeitos mesmo não estão num estado de realização plena (estado de fluxo).

A influência negativa verificada entre o BET e a intenção de rotatividade é comprovada neste estudo, corroborando a literatura, apesar da mesma não ser estatisticamente significativa. Depreende-se assim que, em termos amostrais os trabalhadores que se sentem bem no seu trabalho (comprometido e satisfeitos) pensam menos em sair da organização onde se encontram (Siqueira & Padovam, 2008; Steil et al., 2016).

Conclusão

Com este estudo procurou-se aprofundar o conhecimento científico ao nível do bem-estar no trabalho, dos comportamentos de cidadania organizacional e da intenção de

rotatividade em contexto organizacional, temáticas atuais cuja literatura e as empresas reconhecem cada vez mais importância (Siqueira, 2009; Rego, 2003; Paschoal & Tamayo, 2008; Steil et al., 2016; Bufquin, 2017; Gonçalves, 2019). Uma contribuição importante deste estudo é a evidência de que a variabilidade dos CCO é significativamente explicada pelo BET. Esta hipótese fundamental da investigação foi confirmada com robustez. Assim, o BET torna-se essencial para as organizações na medida em que, potencia comportamentos de cidadania organizacional e estes são universalmente reconhecidos como determinantes da eficácia e do sucesso de grupos e/ou organizações (Podsakoff et al., 2018).

Também se confirma neste estudo que, a intenção de rotatividade dos trabalhadores também é explicada pelo BET, ou seja, trabalhadores que revelem maiores níveis de bem-estar no trabalho têm menor vontade de sair da organização onde se encontram.

Um contributo interessante deste estudo é que o BET é muito mais importante para a promoção de comportamentos de cidadania organizacional do que para as intenções de rotatividade, uma vez revela uma relação de causalidade mais forte com os CCO do que em relação à Intenção de Rotatividade.

O BET deve, portanto, ser desenvolvido, incentivado e valorizado pelos gestores das empresas de forma contínua, influenciando a existência espontânea de comportamentos de cidadania e a organização como um todo (Ferdus & Kabir, 2018; Podsakoff et al., 2018). Promover o BET deve ser encarado como um processo de criação de valor e estratégico para o desenvolvimento organizacional. As organizações devem adotar práticas que visem criar um ambiente de trabalho saudável de bem-estar.

Sendo um tema do quotidiano das organizações seria interessante que futuras investigações pudessem realizar um estudo longitudinal com o objetivo de investigar, numa sequência temporal, a influência da variável BET nos CCO e na Intenção de Rotatividade, avaliando a mudança e o desenvolvimento destes fenómenos que não são imediatos nas organizações. Seria igualmente interessante verificar se as características sociodemográficas como idade, género e tempo de serviço, por exemplo provocam mudanças nestas variáveis.

Referências Bibliográficas

Al-Jabari, B., Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119.

- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., & Gomes, A. C. P. (2014). Cidadania Organizacional. In Siqueira, M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 79-103). Porto Alegre: Artmed.
- Becton, J. B., Carr, J. C., Mossholder, K. W., & Walker, H. J. (2017). Differential Effects of Task Performance, Organizational Citizenship Behavior, and Job Complexity on Voluntary Turnover. *Journal of Business and Psychology*, 32, 4, 495-508.
- Bryson, A., & Freeman, R. (2009). Work and well-being: introduction. *National Institute Economic Review*, 209, 70-71.
- Bufquin, D., DiPietro, R., Orłowski, M., & Partlow, C. (2017). The influence of restaurant coworkers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 13-22.
- Canhota, C. (2008). Qual a importância do estudo piloto? In: Silva, E.E. (Org.). *Investigação passo a passo: perguntas e respostas para investigação clínica*. Lisboa: APMCG, p. 69-72.
- Chang, W. A., Wang, Y., & Huang, T.-C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52 (1), 1 – 26.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Colbert, A. E, Bono, J.E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via Instrumental Relationships: Moving beyond Instrumental Support. *Academy of Management Journal*, 59, 4, 1199-1223.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão*. RH.
- Dessen, M. C., Paz, M. G. P. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 26 (3), 549-556. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000300018>.
- Diener, E., & Seligman, M.E. (2004). Beyond money - toward an economy of wellbeing. *Psychological science in the public interest*, 5 (1), 1-31.
- Ferdus, Z., & Kabir, T. (2018). Effect of job satisfaction and organizational commitment on OCB: study on private banks in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences*, 8(2), 57-69.
- Fonseca, C.B., Canhota, C., Silva, E.E., Simões, J., Yaphe, J., Maia, M.C., Ribas, M.J., Melo, M., Nicola, P. J., Braga, R., &

- Ramos, V. (2008). *Investigação passo a passo: perguntas e respostas para a investigação clínica*. Lisboa, APMCG.
- Gonçalves, S. P. (2019). Organizações saudáveis e bem-estar no trabalho. In H.A. Marujo, L.M. Neto, & M. Ceitil (Coordenadores). *Humanizar as Organizações – novos sentidos para a gestão de pessoas*, 129-152. RH.
- Hung, L. L. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business & Society*, 19 (1), 103-116.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística: Com utilização do SPSS (6ª Ed)*. Lisboa: Sílabo.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5 (80), 295 - 306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (5th ed.)*. Maidenhead: Open University Press.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7 (1), 11-12.
- Pauli, J., Cerutti, P. S., & Andréis, S. A. (2017). Cidadania organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(1). <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v11e0201850-73>
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. New York: Oxford University Press.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Serhan, C., Nehmeh, N., Sioufi, I. (2022). Assessing the Effect of organisational comitment on turnover intentions amongst Islamic bank employees. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 14 (2), 141-156.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista administrativa contemporânea*, 7, 165-184. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500009>
- Siqueira, M. M. M. (2009). Bem-estar no trabalho. In J. P. Cruz, S. N. Jesus, & C. Nunes (Orgs.), *Bem-estar e qualidade de vida: Contributos da psicologia da saúde*, 249-264). Textiverso.
- Siqueira, M.M. M., & Gormide Jr, S. (2004). Vinculos do trabalhador com o trabalho e com a organização. In C. J. Zanelli, E.J. Borges-Andrade & A. V. Bastos. (Eds.). *Psicologia, organizações e trabalho no brasil*, 99-110. Artmed.
- Siqueira, M. M. M., Orengo, V., & Peiró. (2014). *Bem-estar no trabalho. Novas medidas do comportamento organizacional de diagnóstico e gestão*. Artmed.
- Siqueira, M.. M. M., & Padovan, V. A. R. (2008). *Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. Psicologia: teoria e pesquisa*, 24, (2), 201-209. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1590/S0102-37722008000200010>.
- Steil, A. V., Penha, M. M., & Bonilla, M. A. M. . (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações. Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16 (1), 88 – 102. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.1.542>.
- Wagner, J., & Hollenbeck, J. (2009). Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T., & Li, Q. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>.
- Yildiz, H. (2019). The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 9(3), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244019862661>.