

## COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA: PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND WORK-FAMILY CONFLICT: PERCEPTION OF FEDERAL PUBLIC SERVANTS

DOI: 10.16891/2317-434X.v12.e3.a2024.pp4450-4460

Recebido em: 26.06.2024 | Aceito em: 26.10.2024

Tarízi Cioccarri Gomes Cogo<sup>a</sup>, Vania de Fátima Barros Estivaleta<sup>a</sup>,  
Amanda Oliveira Ramadam<sup>a\*</sup>

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Santa Maria – RS, Brasil<sup>a</sup>  
\*E-mail: amandaramadam@gmail.com

### RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) e o conflito trabalho-família (CTF) entre servidores públicos de instituições federais de ensino no Rio Grande do Sul. Adotando uma abordagem qualitativa, foram realizadas 13 entrevistas semiestruturadas online, com a seleção dos participantes baseada na saturação dos dados. Fundamentado em teorias clássicas sobre o CTF e os CCO, o estudo utilizou o *software* ATLAS.ti para organizar os códigos e identificar categorias, seguindo a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). Os resultados revelaram que a assistência mútua, a cooperação, o reconhecimento profissional e o orgulho institucional são fatores-chave para reduzir o CTF, ao criarem um ambiente de trabalho mais acolhedor e colaborativo. Este estudo oferece importantes contribuições ao campo organizacional e científico, ao iluminar como esses comportamentos podem mitigar os efeitos do CTF, promovendo o bem-estar dos servidores públicos e proporcionando uma base sólida para futuras pesquisas sobre o tema.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional; Cidadania Organizacional; Instituições Federais de Ensino.

### ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between organizational citizenship behaviors (OCB) and work-family conflict (WFC) among public servants in federal educational institutions in Rio Grande do Sul, Brazil. Using a qualitative approach, 13 semi-structured online interviews were conducted, with participant selection based on data saturation. Grounded in classic theories on WFC and OCB, the study utilized ATLAS.ti software to organize codes and identify categories, following Bardin's (2016) content analysis technique. The results revealed that mutual assistance, cooperation, professional recognition, and institutional pride are key factors in reducing WFC, as they create a more supportive and collaborative work environment. This study provides significant contributions to the organizational and scientific fields by shedding light on how these behaviors can mitigate the effects of WFC, enhancing the well-being of public servants and offering a solid foundation for future research on the subject.

**Keywords:** Organizational behavior; Organizational Citizenship; Federal Educational Institution.

## INTRODUÇÃO

O Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) é um fenômeno de grande importância dentro das organizações, uma vez que cada funcionário é responsável pela execução de atividades e deveres que exigem uma gestão eficiente do tempo, envolvimento e satisfação (HAJI *et al.*, 2021). Nesse sentido, para alcançar um desempenho organizacional superior, os funcionários frequentemente engajam-se em comportamentos voluntários que transcendem suas descrições formais de trabalho, ampliando, assim, a responsabilidade coletiva. Esse conjunto de ações voluntárias é definido como CCO (HAJI *et al.*, 2021).

Os CCOs são compostos por três dimensões: cooperação com os colegas, sugestões criativas e divulgação da imagem organizacional (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014). Esses comportamentos representam atos inovadores e espontâneos dos colaboradores nas organizações, como ações voltadas à divulgação de uma imagem positiva no ambiente externo, à apresentação de novas ideias para aprimorar o funcionamento do setor e da organização, e à assistência prestada aos colegas que necessitam de ajuda para realizar suas atividades (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014).

Haji *et al.* (2021) compartilham do entendimento de que o CCO é uma ação que ultrapassa os deveres formais e que, embora não seja exigido pela organização, é fundamental para a manutenção e eficácia organizacional. O CCO representa uma contribuição que extrapola as responsabilidades formais dos trabalhadores no ambiente de trabalho e tende a ser recompensado pelos resultados do desempenho individual (HAJI *et al.*, 2021). Deste modo, a qualidade de vida no trabalho está relacionada ao CCO, na medida em que este “é um comportamento pró-social que surge como resultado de condições dignas de trabalho, que atrai os funcionários para que possam se realizar plenamente” (HAJI *et al.*, 2021, p. 209).

Entretanto, para compreender o CCO de forma mais robusta, é imperativo investigar aspectos correlatos (ROSSATO *et al.*, 2023). Dessa forma, percebe-se que as ações desenvolvidas no trabalho não podem estar desvinculadas das demais funções do indivíduo, necessitando ser reestruturadas e reorganizadas para manter o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar. Assim, constata-se a influência dos comportamentos e das ações no ambiente organizacional, os quais podem gerar inúmeros prejuízos ou benefícios

institucionais. Para muitas pessoas, os domínios do trabalho e da família são os mais predominantes (LEE; LEE, 2021).

Nesse contexto, emerge a temática do Conflito Trabalho-Família (CTF), definido por Greenhaus e Beutell (1985, p.77), como “uma forma de conflito entre papéis em que as pressões de papel dos domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em alguns aspectos”, de modo que a atuação no trabalho é prejudicada devido à participação no papel familiar e vice-versa. Para esses autores, há três formas fundamentais de conflito (baseado no tempo, na tensão e no comportamento). Eles desenvolveram um modelo das fontes de CTF, o qual indica que qualquer característica de um papel que exerça influência sobre o tempo, a tensão ou o comportamento de um indivíduo dentro de outro papel poderá causar conflito entre os papéis. O modelo também sugere que as pressões de um papel podem ser intensificadas quando os papéis de trabalho e família são significativos ou centrais para o autoconceito do trabalhador e quando há fortes punições associadas à não execução das exigências de um papel (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Percebe-se que a conciliação entre a vida pessoal e o trabalho emerge em um cenário de profundas transformações, tornando essencial a reflexão sobre como as organizações, o Estado e os indivíduos se apoiam mutuamente para conciliar todas as esferas da vida (MEDEIROS; AGUIAR; BARHAM, 2017). A respeito da associação entre o CCO e o CTF, Bragger *et al.* (2005) identificaram que o CCO apresentou uma relação negativa com o CTF e uma relação positiva com outros elementos (cultura trabalho-família, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional). Ademais, várias formas de CTF predizem o CCO. Por outro lado, para Hollanda (2018), o CCO foi preditor tanto do CTF quanto do enriquecimento trabalho-família. No estudo realizado com um público feminino, Pan *et al.* (2022) constataram que o CTF está negativamente relacionado ao CCO, sendo essa relação mediada pelo bem-estar subjetivo.

Diante desse cenário, o presente estudo teve como objetivo analisar as relações existentes entre os comportamentos de cidadania organizacional e o conflito trabalho-família na vida de servidores públicos federais de instituições de ensino no estado do Rio Grande do Sul. Desta forma, tem-se como questão de pesquisa: *Como os comportamentos de cidadania organizacional e o conflito trabalho-família estão relacionados na vida de servidores públicos federais de instituições de ensino no estado do*

*Rio Grande do Sul?*

## METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, foi conduzido um estudo qualitativo e descritivo, fundamentado em 13 entrevistas com servidores públicos, envolvendo 6 docentes e 7 técnico-administrativos, com no mínimo dois participantes de cada instituição envolvida. A seleção dos entrevistados seguiu o critério de acessibilidade, conforme recomendações dos próprios colegas de trabalho.

A população-alvo foi composta por servidores públicos federais atuantes em instituições de ensino da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPC), vinculadas ao Ministério da Educação, no estado do Rio Grande do Sul (RS), Brasil. Segundo dados do Ministério da Educação (BRASIL, 2020), no estado do RS estão inseridos os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRS, IFSUL e IFFar) e as Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais (Colégio Politécnico de Santa Maria e Colégio Técnico Industrial de Santa Maria), os quais foram o foco deste estudo.

O número de entrevistados não foi previamente estipulado, sendo utilizado o critério de saturação dos dados, considerando que nenhum elemento novo surgiu, segundo a percepção dos entrevistadores. O conceito de saturação teórica, conforme delineado por Glaser e Strauss (1967), refere-se ao ponto em que as entrevistas podem ser encerradas, dado que nenhuma informação adicional é obtida.

Foram estabelecidos contatos preliminares por meio de telefonemas, convidando os servidores a participarem voluntariamente das entrevistas, conforme sua disponibilidade e interesse. As temáticas investigadas foram apresentadas aos potenciais entrevistados para contextualizar o assunto abordado e informá-los sobre a possibilidade de desistência a qualquer momento. Com a manifestação de interesse dos servidores, as entrevistas

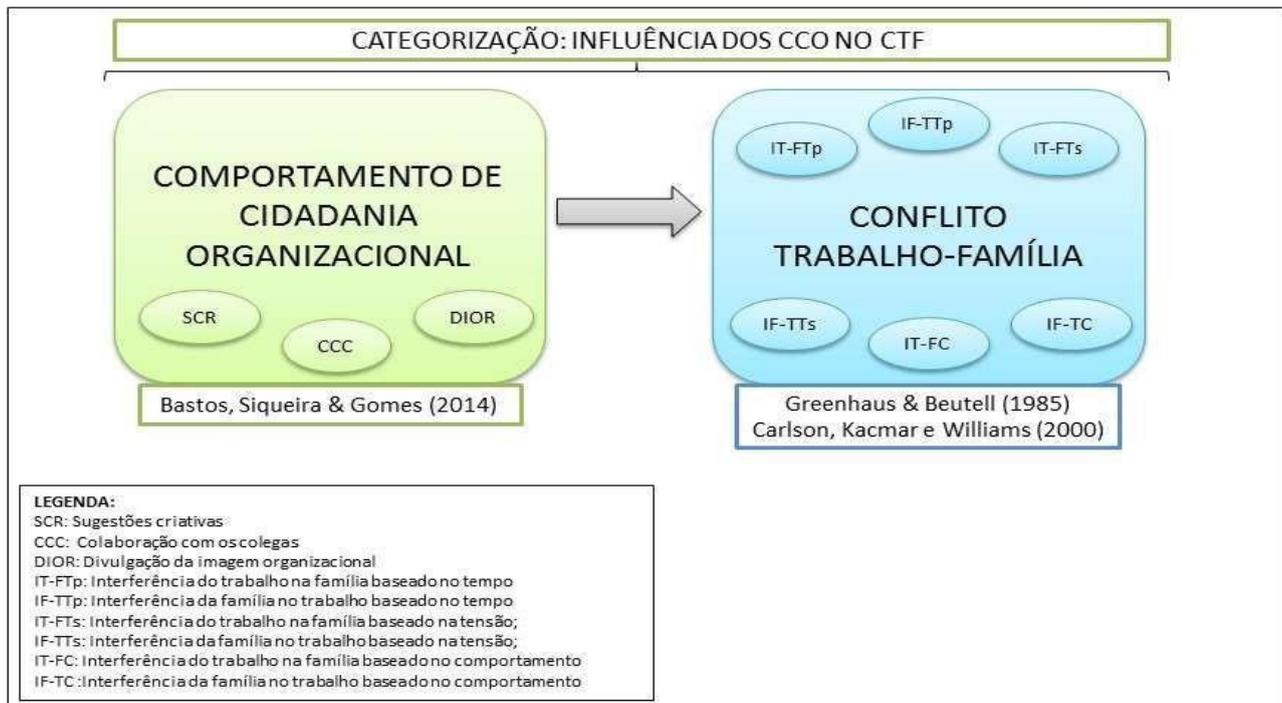
foram agendadas previamente e gravadas por meio da plataforma *Google Meet*, com o consentimento dos participantes, e posteriormente transcritas. Os participantes foram identificados como E01 a E13, de forma a garantir o anonimato. As entrevistas ocorreram durante o mês de novembro de 2021.

A idade dos participantes variou entre 29 e 48 anos, com média de 41 anos. Quanto ao cargo de chefia, 7 dos 13 entrevistados ocupam posições de liderança. A maioria dos servidores é casada (n=10) e possui filhos (n=9). Entre os participantes com filhos, a idade das crianças variou de 8 meses a 10 anos, e a dos adolescentes e adultos, de 13 a 20 anos.

O tempo de serviço na instituição variou entre quatro e 13 anos, com média de 8,5 anos de carreira. O grau de instrução mínimo foi o curso técnico profissional (n=1) e o máximo, o doutorado (n=5). Além disso, houve um servidor com graduação, dois especialistas e quatro mestres. Participaram da etapa de entrevistas servidores de todas as instituições estudadas, sendo oito dos Institutos Federais do RS (IFFar, IFSUL, IFRS) e cinco dos Colégios Técnicos do RS (vinculados à UFSM), representando uma composição e um quantitativo pertinentes à realização do estudo.

Considerando que os CCOs são representados pelas sugestões criativas, divulgação da imagem organizacional e cooperação com os colegas (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014), e que o CTF é caracterizado pelas interferências do trabalho na família e da família no trabalho, por meio de três dimensões: tempo, tensão e comportamento (GREENHAUS; BEUTELL, 1985), foram definidas oito questões para o roteiro das entrevistas semiestruturadas. Essas questões foram discutidas em duas reuniões com um Comitê de Especialistas. Conforme necessário, os questionamentos foram adaptados e reorganizados durante as entrevistas para garantir maior fluidez à pesquisa. Havia uma questão específica relacionando o CCO ao CTF, após a contextualização dos temas. A Figura 1 sintetiza a base teórica, as dimensões analisadas e a categorização dos dados.

**Figura 1.** Autores adotados, as dimensões analisadas e a categorização dos dados.



Após a coleta de dados, iniciou-se a análise e tratamento dos mesmos, fundamentados nos pressupostos da análise de conteúdo de Bardin (2016). Neste estudo, foram seguidos os três polos cronológicos de análise propostos por Bardin (2016): (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise representa a fase inicial de organização, que compreende a sistematização das primeiras ideias, o desenvolvimento das ações e o planejamento da análise. Normalmente, essa etapa tem como objetivos a escolha dos documentos a serem analisados, a elaboração de hipóteses e objetivos, bem como o estabelecimento de indicadores que embasem a interpretação final (BARDIN, 2016).

A segunda etapa diz respeito à exploração do material e consiste na aplicação sistemática das decisões tomadas, envolvendo as operações de codificação, decomposição ou enumeração, de acordo com regras previamente estabelecidas (BARDIN, 2016). O terceiro polo de análise refere-se ao tratamento dos resultados obtidos e à interpretação, que envolve atribuir significado e validade aos dados brutos, por meio de inferências e interpretações relacionadas aos objetivos previamente estabelecidos ou a resultados inesperados (BARDIN, 2016).

Neste estudo, as etapas de Bardin (2016) envolveram a sistematização inicial das entrevistas, com o auxílio do *software* ATLAS.ti Versão 9 *Qualitative Data Analysis*, a partir da ordenação e familiarização com o texto, com a leitura flutuante dos documentos – *corpus* de análise – e o amadurecimento das ideias. Com o apoio do *software* ATLAS.ti Versão 9, foram elaborados diagramas de Sankey para representar as relações entre os fenômenos e a densidade dessas associações, conforme os relatos dos entrevistados. Os diagramas de Sankey apresentam o fluxo de recursos, que deve ser interpretado de acordo com a largura, a qual equivale à quantidade retratada (STAFFORD, 2019). Além disso, foi criada uma nuvem de palavras para destacar os termos mais recorrentes nas falas dos entrevistados. Destaca-se que, por se tratar de um estudo envolvendo coleta de dados com seres humanos, o trabalho obteve a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

## RESULTADOS

**Etapa inicial: definição dos códigos dos CCO e do CTF**

Com o apoio do *software* ATLAS.ti, foram realizadas marcações e anotações no *corpus* dos relatos literais, a fim de elencar os principais entendimentos relacionados aos fatores mencionados nos discursos sobre os CCO e o CTF. Nesse processo, foi efetuada uma segunda leitura das transcrições, seguida pela análise das

citações e pela classificação com os códigos associados a esses temas. Após a codificação inicial dos elementos, procedeu-se à sua avaliação. Nessa etapa, os códigos foram redefinidos e agrupados, culminando na categorização dos dados. A codificação preliminar dos elementos e os códigos dos construtos CCO e CTF, fundamentados nos depoimentos dos servidores, estão apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1.** Categorização, codificação inicial dos elementos e códigos do CCO e do CTF.

CATEGORIZAÇÃO: INFLUÊNCIA DOS CCO NO CTF		
CODIFICAÇÃO INICIAL DOS ELEMENTOS	CÓDIGOS DO CCO	CÓDIGOS DO CTF
● Acúmulo e sobrecarga de trabalho	● CCO (Geral)	● CTF (baseado no tempo e na tensão)
● Conflitos familiares devido à defesa da imagem	● CCO (defesa/ divulgação da imagem organizacional)	● CTF (baseado na tensão)
● Comparação com filantropia	● CCO (colaboração com os colegas/ ajuda/ doação)	● Menor CTF (baseado no comportamento)
● Dedicação/ empenho no trabalho	● CCO (defesa/ divulgação da imagem organizacional)	● CTF (baseado na tensão)
● Tempo dedicado ao trabalho	● CCO (geral) ● CCO (colaboração com os colegas/ ajuda/ doação)	● CTF (baseado no tempo e na tensão) ● CTF (baseado na tensão) ● Menor CTF (geral)
● Ações (boas/ruins) refletem em casa/ impacto na vida pessoal	● Falta de CCO (geral) ● Falta de CCO (colaboração com os colegas/ ajuda/ doação) ● CCO (colaboração com os colegas/ ajuda/ doação)	● CTF (baseado na tensão) ● CTF (baseado no comportamento)
● Predisposição em ajudar, simbiose, ambiente mais feliz	● CCO (colaboração com os colegas/ ajuda/ doação)	● Menor CTF (geral)
● Redução da ansiedade/ do estresse	● CCO (geral)	● CTF (baseado no tempo e na tensão)
● Ambiente de aprendizagem/ conhecimento/	● CCO (colaboração com os colegas/ ajuda/ doação)	● Menor CTF (geral)
● Compartilhamento de ideias/ proatividade	● CCO (colaboração com os colegas/ ajuda/ doação)	● Menor CTF (geral)
● Reconhecimento no trabalho	● CCO (novas ideias/ sugestões criativas)	● Menor CTF (geral)

● Reprodução de comportamentos/ melhores relações	● Falta de CCO (geral)	● CTF (baseado no comportamento)
● Imagem positiva e orgulho da instituição	● CCO (defesa/ divulgação da imagem organizacional)	● Menor CTF (geral)
● Necessidade de mudança de comportamento	● CCO (geral)	● CTF (baseado no comportamento)
● Tensão no trabalho/ em casa	● CCO (colaboração com os colegas/ ajuda/ doação)	● CTF (baseado na tensão)

### *Categoria: Influência dos CCO no CTF*

No que concerne à relação entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) e o Conflito Trabalho-Família (CTF), a maioria dos entrevistados reconheceu que a presença dos CCO impacta o CTF, ora de maneira negativa, ora positiva. Inicialmente, apresenta-se a perspectiva da primeira entrevistada (E01), que, ao ser questionada sobre a relação entre os construtos, negou a existência de um conflito direto, embora tenha admitido que o acúmulo de atividades pode causar desgaste e sobrecarga de trabalho. Esse acúmulo resulta em uma maior dedicação de tempo às atividades profissionais em detrimento das pessoais, potencialmente gerando conflito familiar.

De forma semelhante, a entrevistada E07 relatou que os CCO podem tanto auxiliar quanto prejudicar as relações domésticas, devido ao envolvimento prazeroso no trabalho ou ao desgaste e ao tempo despendido em atividades profissionais, uma vez que estas abrangem tarefas além das atribuições formais. Tais relatos indicam que os CCO e o CTF, especificamente em termos de tempo e tensão, estão relacionados. Níveis elevados de iniciativa individual relacionam-se com maiores níveis de sobrecarga de atividades, estresse no trabalho e CTF (BOLINO; TURNLEY, 2005). As declarações das entrevistadas destacam essas percepções.

[...] Olha, só se for em decorrência de acúmulo de trabalho assim, de estresse, de sobrecarga. [...] Não, um conflito não... mas pode gerar é... uma sobrecarga mesmo, eu me dedicar mais tempo ao trabalho do que deveria, ao invés de ficar com a família né, essa questão de tempo mesmo, de dedicação de tempo... ainda mais agora com o trabalho remoto né, que a gente não tem um limite ali (risos) de horário né, mais nesse sentido (E01).

[...] interfere e desgasta bastante. Acho que

quando o trabalho é presencial, é mais o cansaço, às vezes a carga dum dia pesado de trabalho a gente chega em casa cansado e acaba, acaba, pode acabar atrapalhando porque envolve mais gente né, família, enfim... acho que a gente acaba de alguma forma fazendo mais, a gente acaba desgastando as relações com a família. [...] Acho que pode ser positiva também, a gente.. o envolvimento com o trabalho é uma coisa positiva né, depende muito (E07).

Os depoimentos de três servidoras sugerem uma relação entre a ausência dos CCO e o CTF, na medida em que essas ações podem tanto contribuir para a harmonia quanto prejudicar os relacionamentos familiares, dependendo da situação. De acordo com duas respondentes, a falta de CCO pode gerar maior tensão nas relações domésticas, pois os indivíduos tendem a levar para seus lares os sentimentos vivenciados no trabalho, sejam eles positivos ou negativos. Para a respondente E06, os comportamentos no ambiente de trabalho, inclusive os CCO, podem servir de exemplo a ser seguido pelos filhos, impactando suas vidas. Os trechos das falas ilustram esses entendimentos.

[...] Eu acho que sim, acho que a gente sempre leva né, acaba levando algum ou uma coisa boa ou o estresse, a gente acaba refletindo em casa né (E02).

[...] Depende, eu acho que de questões bem pontuais, eu acho que por exemplo, a maneira com que eu me comporto no trabalho com meus colegas, meus filhos veem isso e aí isso vira um exemplo né. Então a partir do momento que eles veem se eu me comprometo, se eu estou disposta a ajudar [...] eu acho que afeta inclusive a vida deles [...] eu vejo assim como as duas coisas (E06).

[...] É, eu não sei se tem influência. Acho que tem influência sim na gente né, porque a gente fica mais tenso né quando tá com algum problema no trabalho e aí talvez possa trazer essa tensão pra casa né e... da mesma forma se tá com um problema em casa (E13).

No âmbito deste estudo, evidenciou-se que a imagem organizacional, seja em sua defesa ou divulgação, pode estar associada ao CTF, conforme os testemunhos das respondentes E05 e E07. Quando ocorrem CCOs, a imagem da instituição perante a família ou a sociedade em geral é beneficiada, uma vez que são observadas e percebidas ações colaborativas entre os servidores. Um exemplo citado por uma das entrevistadas refere-se a uma situação de calamidade ocorrida no *campus*, em decorrência de um temporal, na qual alguns servidores se uniram para auxiliar na limpeza, permitindo que os alunos pudessem retomar suas aulas. Essa cooperação contribuiu para a melhoria da imagem institucional.

A colaboração no ambiente de trabalho, assim como a dedicação e o empenho dos servidores, é realizada com orgulho, promovendo a melhoria da imagem institucional e gerando impactos favoráveis inclusive no ambiente familiar. O relato da servidora revela sua percepção sobre essa relação.

[...] O que gera é uma reação vamos dizer assim, positiva, não um conflito, não vejo como um conflito assim, pelo menos na minha situação, no meu caso, não percebo dessa forma [...] eu acho que a minha dedicação e meu empenho conferem, contribuem para uma imagem legal do IFe né [...] sinto até orgulho de poder fazer coisas que nem estão vinculadas diretamente a minha função pela qual eu fui concursada e isso não altera na minha função familiar (E05).

Por outro lado, conforme expresso pela servidora E07, a tentativa de salvaguardar a imagem institucional pode acarretar um desgaste significativo nas relações familiares, resultando em conflitos. Em consonância com essa análise, Bolino e Turnley (2005) sugerem que ultrapassar as atribuições organizacionais pode gerar consequências adversas, como sobrecarga, estresse e CTF, especialmente em casos de elevado envolvimento.

Para quatro servidores, há uma clara relação entre os construtos – no sentido de que os CCO (especialmente o comportamento de colaboração com os colegas) influenciam o CTF de forma positiva, isto é, reduzindo a tensão e os conflitos familiares. Os participantes destacam

a importância de uma rede de apoio no ambiente de trabalho, particularmente em períodos de sobrecarga, pois essas ações impactam positivamente os sentimentos de pertencimento, confiança e apoio entre os servidores, refletindo, por sua vez, no contexto familiar.

[...] Influenciam, mas positivamente né, eu acho que influencia positivamente, porque quando tu te predispõe eu acho que tudo, que tudo é simbiótico [...] Então se tu ajudar bem alguém e isso te fez bem, automaticamente tu vem bem pra casa né (E03).

[...] Com certeza, atua principalmente nessa parte colaborativa, me sinto bem estando, colaborando com meus colegas e quando eles colaboram comigo eu me sinto mais a vontade vamos dizer assim, menos tenso no trabalho então o que que acontece eu estando menos tenso, mais tranquilo eu chego também em casa mais tranquilo (E08).

[...] no momento que tu tá tendo um conflito de trabalho e que tu tá tendo dificuldade pra reagir a ele, pra conseguir responder a ele e alguém vai te dar uma força, vai ajudar, vai aquilo porque tu ir pra casa com um problema pendente é uma coisa muito ruim, pra mim principalmente, me incomoda assim, então no momento que tu consegue encontrar soluções e isso se alguém te ajudar melhor né, isso obviamente tu vai chegar mais leve em casa (E11).

A relação entre os CCO e a redução do CTF (baseado no comportamento) foi mencionada nos relatos de quatro servidores (E09, E10, E12, E13). De acordo com seus depoimentos, os comportamentos de cidadania, como a colaboração no ambiente de trabalho e a apresentação de novas ideias e sugestões, transcendem esse contexto específico e impactam as relações interpessoais, promovendo laços afetivos e mitigando conflitos familiares. Ressalta-se que houve uma mudança de postura dos servidores em razão de suas experiências profissionais, impactando positivamente suas vidas. Os testemunhos refletem essa relação.

[...] o meu discurso não muda muito se eu tô num ambiente acadêmico ou se eu tô no ambiente familiar ou pessoal, né, e é sempre muito proveitoso, é sempre muito bom tudo aquilo que eu consigo aprender no Instituto com os alunos, eu consigo discutir na minha vida pessoal (E09).

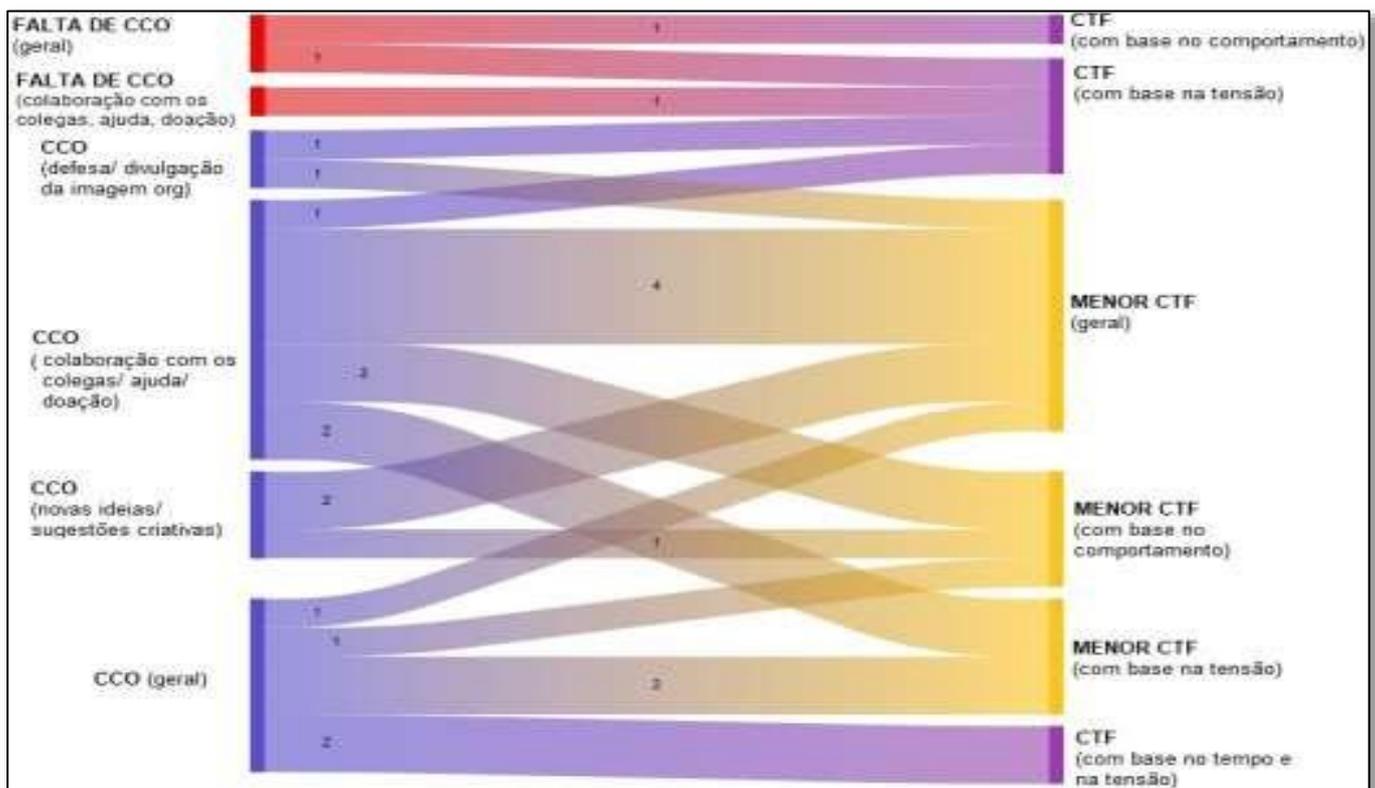
[...] Eu acho que de certa forma influencia, se a família participa né [...] o meu comportamento assim perante os meus colegas de ser cooperativo, de ser colaborativo, isso de certa forma vai influenciar também (na família) (E10).

Neste contexto, é perceptível que, com base nas expressões utilizadas durante os relatos, há indícios de que os CCO influenciam os relacionamentos pessoais dos servidores, resultando em consequências positivas ou

negativas nos conflitos familiares. Os depoimentos revelaram a dificuldade em separar os comportamentos e sentimentos relacionados às práticas no ambiente de trabalho das condutas e emoções (positivas ou negativas) vivenciadas no contexto familiar.

Diante do exposto, pode-se inferir que existe uma associação entre os CCO e o CTF. O Diagrama de Sankey, apresentado na Figura 2, ilustra a densidade das citações dessas relações, destacando os códigos associados aos CCO e ao CTF, conforme as percepções dos entrevistados.

Figura 2. Diagrama de Sankey das relações entre o CCO e o CTF.



Fonte: Software ATLAS.ti, com base nos dados encontrados (2024).

### Discussão sobre a influência dos CCO no CTF

Esses resultados indicam que os comportamentos voluntários no trabalho, tais como ajuda, assistência mútua, resolução de problemas e colaboração, podem gerar possíveis conflitos entre a vida pessoal e profissional, contribuindo, ao mesmo tempo, para melhores relações familiares e a redução do estresse. Por outro lado, a ausência dos CCO parece influenciar um aumento do CTF, o qual se relaciona com comportamentos

replicados tanto no ambiente familiar quanto no laboral, resultando, conseqüentemente, em tensão, possivelmente causada pelas atitudes dos colaboradores.

Colaborar com os colegas de trabalho ao executar atividades além das designadas proporciona uma sensação de satisfação e realização, porém pode resultar em uma maior carga de trabalho, interferindo nas rotinas familiares. Esses resultados estão em consonância com as descobertas de Babic, Gillis e Hansez (2020), que sugerem que um ambiente de trabalho que promova apoio e reduza

a carga de trabalho pode contribuir para a diminuição da percepção do conflito entre trabalho e família e, por conseguinte, para o aprimoramento do bem-estar dos trabalhadores.

Nesse contexto, o estudo de Hollanda (2018) constatou que os CCO foram fatores preditivos tanto do CTF quanto do enriquecimento da relação trabalho-família. Pan *et al.* (2022) observaram que o CTF está negativamente correlacionado com os CCO, e essa relação é mediada pelo bem-estar subjetivo. Bolino e Turnley (2005) ressaltam que não apenas aspectos favoráveis estão associados aos CCO, pois, quando os colaboradores extrapolam suas responsabilidades laborais, podem sentir-

se sobrecarregados, estressados e vivenciar um aumento do CTF. Segundo Andrade e Neves (2022), o conflito interpessoal na organização influencia a percepção do CTF, o que pode afetar o engajamento nos CCO.

Para sintetizar as palavras mais recorrentes nos relatos dos servidores, foi elaborada uma nuvem de palavras, apresentada na Figura 3, que explora a relação entre os CCO e o CTF. Dentre as expressões mais destacadas estão: casa, família, relações, ajudar, influenciar, conflito, momento, positivo, exemplo, ambiente, problema, pessoa, ajuda, forma, influência, familiares, colegas, colaboração, sentir, estresse, horário, comportamento, função, e instituto.

Figura 3. Nuvem de palavras das relações entre os CCO e o CTF.



Fonte: Elaborado pelas autoras, com o auxílio do site <https://www.wordclouds.com/>.

Os resultados da pesquisa destacam que a intensidade e frequência dos CCO exercem um papel crucial na forma como os colaboradores experienciam o equilíbrio entre suas responsabilidades profissionais e familiares. Quando os CCO são praticados de maneira equilibrada, eles tendem a favorecer um ambiente de trabalho mais positivo, mitigando o estresse e criando um ciclo de apoio mútuo entre os colegas. No entanto, quando essas práticas se tornam excessivas, os colaboradores

podem se sentir sobrecarregados, resultando em uma percepção mais elevada de CTF.

Ademais, os dados sugerem que a ausência de CCO não apenas prejudica o ambiente de trabalho, mas também agrava os conflitos nas relações pessoais dos colaboradores. Sem a prática desses comportamentos, o ambiente de trabalho pode se tornar menos colaborativo e mais propenso a tensões, afetando tanto a dinâmica familiar quanto o bem-estar psicológico dos indivíduos.

Dessa forma, o estudo revela uma dualidade: tanto a ausência quanto o excesso de CCO podem impactar negativamente as relações entre trabalho e vida pessoal.

Concluindo, os achados desta pesquisa enfatizam a necessidade de uma compreensão mais profunda das variáveis que influenciam a prática dos CCO e como elas afetam o CTF. A partir dessa análise, é possível inferir que, embora os CCO tragam benefícios para o ambiente organizacional, é fundamental que as organizações e os próprios trabalhadores estejam atentos aos limites dessa prática para evitar que o equilíbrio entre trabalho e família seja comprometido, preservando, assim, o bem-estar integral dos colaboradores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos achados dessa pesquisa observa-se que o auxílio e a colaboração dos colegas de trabalho, o compartilhamento de ideias, o reconhecimento do trabalho, a divulgação da imagem organizacional de forma positiva e o orgulho da instituição são fundamentais para que o servidor sintam-se acolhido e contribui para aliviar a tensão no trabalho, repercutindo na redução do conflito trabalho-família.

O acúmulo das tensões no ambiente de trabalho e do tempo dedicado em excesso, pela falta de CCO, podem prejudicar a saúde dos servidores a longo prazo. Tal fato ocorre, pois o servidor deixa de lado questões pessoais, como a prática de atividades físicas regulares, de ter uma alimentação saudável, de ter um sono adequado, de ter momentos de lazer, de dar prosseguimento aos seus próprios objetivos pessoais, para se dedicar

excessivamente ao trabalho. Ajudar voluntariamente um colega de trabalho na solução de um problema, no desenvolvimento de um projeto, possibilita a troca de experiências otimizando o tempo de serviço. Isso faz com que o servidor tenha mais tempo para sua família e suas atividades pessoais, minimizando o CTF. De acordo com a maioria das falas, sendo predominantemente advindo das mulheres, há uma maior sobrecarga de trabalho nas profissionais, em relação aos homens entrevistados, especialmente devido ao período de pandemia em que grande parte dos servidores trabalharam remotamente, em suas próprias casas, de modo isolado.

O presente estudo oferece avanços para o campo científico e organizacional, coadunando e contrapondo teorias existentes, ao fornecer um panorama acerca do entendimento dos servidores, levando em consideração as experiências a partir da perspectiva do servidor público no contexto laboral. Além disso, sugere-se, como agenda de pesquisa, análises adicionais incluindo outros fenômenos organizacionais, relacionando o conflito trabalho-família com o desenvolvimento de carreira, engajamento, comprometimento, entrincheiramento e a confiança.

Assim como em outros estudos, a presente pesquisa possui algumas limitações, que foram observadas ao longo do percurso e registradas para permitir um adequado apontamento, abrindo caminho para o desenvolvimento de estudos futuros. Em particular, a abrangência da coleta de dados foi limitada a servidores federais atuantes no estado do Rio Grande do Sul (RS), especificamente de Institutos Federais (IFs) e Colégios Técnicos, totalizando 13 entrevistados.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Carlos; NEVES, Pedro C. Perceived organizational support, coworkers' conflict and organizational citizenship behavior: The mediation role of work-family conflict. *Administrative Sciences*, v. 12, n. 1, p. 20, 2022. <https://doi.org/10.3390/admsci12010020>.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. 2016.

BABIC, Aleksandra; HANSEZ, Isabelle; GILLIS, Nicolas. Work-to-family interface and well-being: The role of workload, emotional load, support and recognition from supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, v. 46, n. 1, p. 1-13, 2020.

BRAGGER, James D. *et al.* Work-family conflict, work-

family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. **Journal of Business and psychology**, v. 20, n.3, p. 303-324, 2005. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-8266-0>.

BASTOS, Ana V. B.; SIQUEIRA, Mariana M. M.; GOMES, Ana C. P. **Cidadania Organizacional**. In: SIQUEIRA, Mariana M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 123-145.

BOLINO, Mark C.; TURNLEY, William H. The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 4, p. 740-748, 2005. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13793162>.

BRASIL. **Ministério da Educação**. *Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Brasil*. Brasília, DF, 2020.

CARLSON, Dawn S.; KACMAR, K. Michele; WILLIAMS, Larry J. Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. **Journal of Vocational Behavior**, v. 56, n. 2, p. 249-276, 2000. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>.

GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. Chicago: Aldine, 1967.

GREENHAUS, Jeffrey H.; BEUTELL, Nicholas J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>.

HAJI, Waleed H. *et al.* The Effect of Servant Leadership, Job Satisfaction and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior. **Calitatea**, v. 22, n. 184, p. 203-210, 2021. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.26>.

HOLLANDA, Pedro Paulo Teixeira de Melo. **Antecedentes e consequentes do conflito e do enriquecimento trabalho-família: um estudo longitudinal multinível**. 2018. 135 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

LEE, Hae-Young; LEE, Sang-Yong. Is more commitment always better? A study on the side effects of excessive organizational commitment on work-family conflict. **Review of Public Personnel Administration**, v. 41, n. 1, p. 25-56, 2021. <https://doi.org/10.1177/0734371X19857799>.

MEDEIROS, Thaís Juliana; AGUIAR, José A.; BARHAM, Eliane J. Entre o conflito e o equilíbrio: ferramentas para examinar a relação trabalho-família. **Psicologia Argumento**, v. 35, n. 88, 2017. <https://doi.org/10.7213/psicolargum.35.88.AO04>.

PAN, Ying *et al.* Work-family conflict, happiness and organizational citizenship behavior among professional women: a moderated mediation model. **Frontiers in psychology**, v. 13, p. 1-8, 2022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.923288>.

ROSSATO, Vanessa P. *et al.* Proposta de um Framework entre Comportamentos De Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional. **Gestão & Planejamento**, v. 24, p. 646-667, jan./dez, 2023. <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2023.246131>.

STAFFORD, Alan. **The what, why, and how of Sankey diagrams: showing resource flows intelligently**. 2019. Disponível em: <https://towardsdatascience.com/the-what-why-and-how-of-sankey-diagrams-4f03d2c67b58>. Acesso em: 1 nov. 2022.