

A INFLUÊNCIA DOS SUPORTES ORGANIZACIONAL E DO SUPERVISOR PERCEBIDOS SOBRE OS COMPORTAMENTOS CONTRAPRODUTIVOS NO TRABALHO

THE INFLUENCE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL AND SUPERVISOR SUPPORTS ON THE COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIORS AT WORK

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V11I2.679](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V11I2.679)

Harrison Bachion Ceribeli

harrisonbceribeli@ufop.edu.br

Universidade Federal de Ouro Preto

Felipe Romaskevis Severgnini

romaskevisfelipe@gmail.com

Universidade Federal de Ouro Preto

Data de envio do artigo: 02 de Outubro de 2019.

Data de aceite: 20 de Abril de 2020.

Resumo: Os comportamentos contraprodutivos dos empregados são bastante prejudiciais às organizações, visto que impactam negativamente tanto seus resultados quanto sua imagem no mercado. Apesar disso, alguns de seus antecedentes, incluindo a percepção de suporte, continuam, até o momento, pouco explorados na academia, carecendo de novas investigações. Assim, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a influência que o suporte do supervisor percebido exerce sobre o suporte organizacional percebido e como ambos afetam a manifestação de comportamentos contraprodutivos no ambiente de trabalho. A pesquisa classifica-se como quantitativa, descritiva e transversal. Os dados foram coletados em uma amostra composta por 383 trabalhadores e analisados por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais utilizando o *software* AMOS v. 22. Examinando os resultados obtidos após a coleta e análise de dados, não foi possível confirmar que o suporte do supervisor percebido exerce uma influência direta sobre os comportamentos contraprodutivos do trabalhador. Em contrapartida, confirmou-se que o suporte do supervisor percebido influencia positivamente o suporte organizacional percebido, o qual, por sua vez, tende a reduzir a incidência de comportamentos contraprodutivos no trabalho.

Palavras-chave: Suporte organizacional percebido; suporte do supervisor percebido; comportamento contraprodutivo do empregado.

Abstract: *Employee counterproductive behaviors are very harmful to organizations as they negatively impact both their results and their image in the market. Nevertheless, some of its antecedents, including the perception of support, remain, until now, little explored in the academy, requiring further investigation. Thus, it was defined as research objective to analyze the influence that the perceived supervisor support exerts on the perceived organizational support and how both affect the manifestation of counterproductive behaviors in the work environment. The research is classified as quantitative, descriptive and cross-sectional. Data were collected from a sample of 383 workers and analyzed using the Structural Equation Modeling technique with software AMOS v. 22. Examining the results obtained after data collection and analysis, it was not possible to confirm that the perceived supervisor support exerts a direct influence on the counterproductive behaviors of the worker. In contrast, it was confirmed that perceived supervisor support positively influences perceived organizational support, which in turn tends to reduce the incidence of counterproductive behaviors at work.*

Keywords: *Perceived organizational support; perceived supervisor support; employee counterproductive behavior.*

1 INTRODUÇÃO

O O avanço das pesquisas no locus organizacional foi impulsionado, entre outros fatores, pela busca por se compreenderem os antecedentes que explicam o desempenho dos empregados e os comportamentos, positivos ou contraprodutivos, que eles assumem no ambiente de trabalho (SPECTOR; FOX, 2002, 2010). E uma das razões para isso é que, nos casos em que são observados recorrentemente comportamentos contraprodutivos, os empregados, ao invés de atuarem como ativos estratégicos e gerarem vantagem competitiva para as organizações (MOREIRA; VIOLIN; SILVA, 2014), tornam-se verdadeiros passivos, fontes

de ônus para os negócios, à medida que passam a realizar, de maneira proposital, ações danosas a seu empregador, clientes e colegas de trabalho (BENNET; ROBINSON, 2000; ROBINSON; BENNET, 1995).

Os comportamentos de tal natureza afetam as organizações sob a ótica financeira, considerando que levam à redução da produtividade individual e a perdas decorrentes de sabotagem, por exemplo, e também sob a ótica social, pois, muitas vezes, estão associados a padrões de conduta pouco éticos e/ou contrários às normas organizacionais (BRENDER-ILAN; SHEAFFER, 2019; KLOTZ; BOLINO, 2013; GRIJALVA; NEWMAN, 2015; ROBINSON; O'LEARY-KELLY, 1998; ROBINSON; BENNET, 1997; BENNET; ROBINSON, 2000).

Após realizar um levantamento bibliográfico acerca dos antecedentes dos comportamentos contraprodutivos dos empregados nas bases Scopus, Spell, DOAJ, Redalyc e Scielo, constatou-se que, enquanto alguns foram amplamente estudados e discutidos, outros ainda carecem de investigação sistemática, como é o caso do suporte percebido.

Com isso, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a influência que o suporte do supervisor percebido exerce sobre o suporte organizacional percebido e como ambos afetam a manifestação de comportamentos contraprodutivos no ambiente de trabalho.

A justificativa para o presente estudo embasa-se na escassez de estudos disponíveis tanto na literatura internacional quanto, e principalmente, na nacional analisando a relação entre os construtos aqui abordados e, conseqüentemente, na possibilidade de contribuir para suprir essa lacuna teórica.

Ademais, considerando o ônus ocasionado pelos comportamentos contraprodutivos no ambiente de trabalho, fica evidente a necessidade de investigar possíveis fatores capazes de atenuar a disposição dos empregados de adotarem condutas contrárias aos interesses de seu empregador, as quais podem causar danos irreversíveis ao negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Suporte organizacional percebido

Em qualquer coletividade em que exista interação humana, ocorrem permutas sociais, as quais podem ser interpretadas a partir da Teoria da Troca Social (BLAU, 1964), que assinala que as pessoas, muitas vezes, quando fazem alguma coisa para alguém, esperam uma retribuição no futuro, e da Teoria da Norma de Reciprocidade (GOULDNER, 1960), que enuncia que, quando um indivíduo ou grupo oferece algo de valor, não necessariamente em termos monetários, a outro, este último se sente no dever – e é esperado que assim o seja – de ceder, eventualmente, algo em troca com valor equivalente ou superior ao que fora recebido.

Adotando-se essa linha de pensamento para analisar o comportamento humano no trabalho, depreende-se que os profissionais esperam que haja reciprocidade na relação que mantêm com seu empregador, ou seja, que exista certo equilíbrio entre o quanto suas ações são benéficas à organização onde trabalham e o quanto ela os beneficia (BLAU, 1964; CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Neste sentido, pode-se inferir que os trabalhadores tendem a nutrir a expectativa de terem suas contribuições reconhecidas e recompensadas de modo apropriado pela organização que é favorecida por seu compromisso e entrega (AHMED et al., 2012, 2013; EISENBERGER et al., 2001; RHOADES; EISENBERGER, 2002; SLUSS et al., 2008), sendo que, quando isso de fato ocorre, estimula neles a percepção de que recebem o devido suporte organizacional (AKGUNDUZ; ALKAN; GÖK, 2017).

O conceito de suporte organizacional percebido (SOP) remete à Teoria do Suporte Organizacional, formulada por Eisenberger et al. (1986), e se refere à percepção de um indivíduo de que a organização valoriza sua contribuição e se preocupa com o seu bem-estar, estando disposta e preparada para recompensá-lo de acordo com seu desempenho no trabalho, atendendo a suas necessidades sociais e emocionais (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

O SOP afeta de maneira substancial o

comportamento humano no trabalho (HUR; MONN; JUN, 2013), à medida que desperta nos funcionários um senso de dever em colaborar com o alcance das metas organizacionais (KURTESSIS et al., 2017), além de aumentar sua satisfação no trabalho (STAMPER; JOHLKE, 2003) e amenizar sua incivildade (HAN; BONN; CHO, 2016) e esgotamento profissional (CHENG; YANG, 2018). Ademais, o SOP ainda contribui para reduzir a rotatividade nas organizações (ALLEN; SHANOCK, 2013) e os comportamentos contraprodutivos (VATANKHAH; JAVID; RAOOFI, 2017; JAWAHAR; STONE, 2017), o que respalda a primeira hipótese de pesquisa traçada, que enuncia que:

H1: O suporte organizacional percebido tende a reduzir os comportamentos contraprodutivos no trabalho.

Dados todos esses benefícios, é natural que os gestores procurem formar e reforçar nos trabalhadores a percepção de que recebem suporte adequado, sendo, para isso, importante que sejam implantadas práticas de gestão de pessoas que sinalizem cuidado e reconhecimento (CHEN et al., 2017), que se preze pela justiça no que se refere ao tratamento dispensado a todos e às oportunidades concedidas (RHOADES; EISENBERGER, 2002), e que sejam disponibilizados programas de treinamento e desenvolvimento, demonstrando a preocupação e o comprometimento da organização com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; GONG et al., 2009).

Complementarmente, faz-se necessário que os supervisores e demais profissionais que ocupam cargos de chefia, que possuem maior autonomia para alocar recursos e atribuir recompensas, personificando a organização sob a ótica de seus subordinados, adotem uma postura de suporte perante os membros de suas equipes (EISENBERGER et al., 2010; RHOADES; EISENBERGER, 2002; WAYNE; SHORE; LIDEN, 1997).

Verifica-se, portanto, que a percepção de suporte organizacional tem relação, entre

outros fatores, com o suporte do supervisor que é percebido pelos subordinados, o que se explica pelo fato de que os indivíduos que ocupam cargos de chefia possuem elevada representatividade organizacional (KURTESSIS et al., 2017). Nessa linha, propôs-se como segunda hipótese de pesquisa que:

H2. O suporte do supervisor percebido influencia positivamente o suporte organizacional percebido.

2.2 Suporte do supervisor percebido

Da mesma forma que os trabalhadores esperam que seu valor seja reconhecido pela organização, também nutrem a expectativa de serem valorizados por seu supervisor e estimam que este demonstre preocupação com seu bem-estar (KOTTKE; SHARAFINSKI, 1988). Logo, dentre todos os funcionários de uma organização, os que possuem cargos de chefia, identificados genericamente neste estudo como supervisores, encontram-se, sob a perspectiva do SOP, em uma situação idiossincrática, pois podem receber e, de maneira simultânea, fornecer suporte organizacional (FREAR et al., 2018; SHANOCK; EISENBERGER, 2006).

Os supervisores são os responsáveis pelo acompanhamento, auxílio e orientação dos demais funcionários que lhes são subordinados, liderando, quando necessário, ações estratégicas ou mudanças nos processos de trabalho com o intuito de garantir o sucesso da organização (BECK; PLOWMAN, 2009; WOOLDRIDGE; FLOYD, 1990; WOOLDRIDGE et al., 2008); ocupam, por isso, uma função de representação organizacional, cabendo-lhes interpretar as diretrizes estratégicas formuladas para o negócio e repassá-las à sua equipe por meio de interações frequentes (BECK; PLOWMAN, 2009; EISENBERGER et al., 2002; SLUSS; KLIMCHAK; HOLMES, 2008).

E, por desempenharem tal papel, tornam-se, do ponto de vista de seus subordinados, a personificação da organização, ou seja, suas condutas passam a ser interpretadas como

um indicativo de maior ou menor suporte organizacional (EISENBERGER et al., 1986; LEVINSON, 1965), justificando-se, por isso, o estudo do suporte do supervisor percebido (SSP) (KOTTKE; SHARAFINSKI, 1988).

A percepção dos indivíduos de que recebem suporte adequado de seu supervisor depende, dentre outros elementos, de como este último se porta em relação à carga de trabalho da equipe, ou seja, se procura proteger seus subordinados ou contribui para sua sobrecarga (BALDWIN; MAGJUKA, 1997), e da assistência que lhes presta para garantir seu desenvolvimento profissional (COHEN, 1990).

Além disso, o SSP sofre influência de alguns traços comportamentais do supervisor que são manifestados na relação que ele mantém com seus subordinados, tais como a honestidade, a sensibilidade e o respeito (BIES; MOAG, 1986), e também da justiça interacional, ou seja, do grau de equidade que é percebido pelos membros da equipe no tratamento dispensado individualmente a eles por seu líder (DECONINCK, 2010; MASTERSON et al., 2000).

Diversos são os efeitos do SSP no âmbito das organizações, tais como o impacto positivo que produz sobre a satisfação dos indivíduos com sua carreira (JAWAHAR; STONE, 2017; KANG; GATILING; KIM, 2015; WICKRAMASIGNHE; JAYAWEERA, 2010) e a influência favorável que exerce sobre o comprometimento organizacional e o desempenho no trabalho (FREAR et al., 2018).

Adicionalmente, o SSP afeta positivamente o comportamento de cidadania organizacional dos trabalhadores (JAWAHAR; STONE, 2017), principalmente no que se refere às demandas apresentadas por seus supervisores (COLQUITT et al., 2001; LAVELLE; MCMAHAN; HARRIS, 2009; MASTERSON et al., 2000). Assim sendo, é plausível pressupor que os funcionários que acreditam receber maior suporte da chefia tendem a adotar padrões de conduta mais benéficos à organização e a seu supervisor, ao passo que a ausência ou baixo nível de SSP tende a estimular comportamentos contraprodutivos por parte dos trabalhadores (JAWAHAR; STONE, 2017). Com isso, delimitou-se como terceira

hipótese de pesquisa que:

H3: O suporte do supervisor percebido tende a reduzir os comportamentos contraprodutivos no trabalho.

2.3 Comportamentos contraprodutivos no trabalho

Na literatura, são encontrados distintos termos utilizados para descrever os comportamentos danosos dos funcionários, tais como comportamentos contraprodutivos (SPECTOR; FOX, 2002), agressão no ambiente laboral (DOUGLAS; MARTINKO, 2001), desvios de conduta (ROBINSON; BENNET, 1995), comportamentos antissociais (AQUINO; DOUGLAS, 2003) e retaliação (SKARLICKI; FOLGER; TESLUK, 1999).

Neste estudo, porém, adotou-se o termo comportamento contraprodutivo (CCP) para fazer referência à conduta dos funcionários que gera, de forma deliberada, ônus financeiro às organizações e também danos psicológicos e sociais aos stakeholders do negócio (BENNET; ROBINSON, 2000; ROBINSON; BENNET, 1995).

Os CCP podem ser compreendidos, portanto, como um conjunto de ações intencionalmente praticadas por um sujeito com o intuito de prejudicar determinada organização e/ou seus membros (SPECTOR; FOX, 2005), englobando toda conduta individual que é contrária aos interesses organizacionais e às normas vigentes (ROBINSON; BENNET, 1997). Em contrapartida, aqueles comportamentos negativos que decorrem da incapacidade de o indivíduo executar o trabalho de maneira adequada, assim como acidentes laborais eventuais, não são classificados como contraprodutivos, pois estes remetem necessariamente à intenção de prejudicar.

Os comportamentos contraprodutivos podem ser desmembrados em duas dimensões, categorizadas, respectivamente, como desvios de conduta e desistência passiva (SPECTOR; FOX, 2002). No primeiro grupo enquadram-se as ações que são realizadas com o propósito de infligir danos diretos à organização, tais como a

realização intencional do trabalho com nível de qualidade insatisfatório (ROBINSON; O'LEARY-KELLY, 1998), roubos e sabotagem; por sua vez, o segundo grupo relaciona-se à conduta de evitar ou mesmo ignorar a própria responsabilidade pela execução das atividades laborais, o que inclui dormir durante o expediente, utilizar inapropriadamente a rede cibernética e lidar com problemas pessoais no ambiente de trabalho (SPECTOR; FOX, 2002).

É importante acrescentar que os alvos dos comportamentos prejudiciais dos funcionários podem ser a própria organização ou membros organizacionais específicos (HOLLINGER; CLARK, 1983; ROBINSON; BENNET, 1995), tais como colegas de trabalho, supervisores e até mesmo clientes (SPECTOR; FOX, 2005).

Considerando o impacto negativo de tais comportamentos, justifica-se analisar seus antecedentes, que incluem, entre outros aspectos, a exaustão emocional experimentada pelos funcionários (BANKS; WHELPLEY; OH, 2012), a supervisão abusiva (VOGEL; HOMBERG; GERICKE, 2016; WEI; SI, 2013) e a quebra do contrato psicológico (GRIEP; VANTILBORGH; JONES, 2018). Neste ponto, é importante esclarecer que, ao contrário do que ocorre nas duas primeiras situações, nessa terceira, especificamente, o foco dos comportamentos contraprodutivos é somente a organização, pois os colegas de trabalho normalmente não são vistos como responsáveis pelo rompimento do contrato psicológico (GRIEP; VANTILBORGH; JONES, 2018).

Essa discussão, todavia, ainda carece de novas investigações para que se alcance maior compreensão a respeito dos fatores que levam os trabalhadores a adotarem comportamentos nocivos às organizações, o que justifica o interesse recente que tal temática tem despertado entre os pesquisadores (FIDA et al., 2015).

3 APECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, quantitativa e transversal. Por meio da abordagem descritiva, foi

possível registrar e relacionar as percepções e comportamentos dos indivíduos estudados (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007), enquanto a abordagem quantitativa e transversal permitiu que fossem coletados dados quantificados em um único momento temporal, viabilizando o emprego de ferramental estatístico para analisá-los (HAIR JUNIOR et al., 2005).

Para atingir o objetivo de pesquisa delineado, utilizou-se o método de investigação conhecido como *survey*, o que possibilitou a coleta de dados primários precisos junto aos próprios indivíduos integrantes da população-alvo do estudo (REA; PARKER, 1992), tornando mais consistentes os resultados encontrados nas análises efetuadas subsequentemente (RUNGTUSANATHAM, 1998).

Como instrumento de coleta de dados, optou-se por um questionário autoadministrado, estruturado com base em uma escala do tipo Likert, que permite levantar os comportamentos e percepções dos respondentes e, ao mesmo tempo, mensurar a intensidade com que ocorrem ou se manifestam (LIKERT, 1932; LUCIAN; DORNELAS, 2015).

Decidiu-se pelo emprego de uma escala de sete pontos, que tende a apresentar maior precisão em relação à de cinco pontos (PRATIHARI; UZMA, 2018), sendo nomeados apenas os extremos. Na segunda e terceira seções do questionário, os pontos 1 e 7 foram nomeados como “discordo totalmente” e “concordo totalmente”; na quarta seção, como “nunca” e “sempre”.

A primeira seção do questionário foi destinada à coleta de dados demográficos e profissionais dos respondentes. Por sua vez, a segunda e terceira seções incluíram questões para mensurar, respectivamente, o suporte organizacional e o suporte do supervisor percebidos. Finalmente, a quarta e última seção englobou questões para mensurar a adoção de comportamentos contraprodutivos no trabalho.

Para avaliar o suporte organizacional percebido, foram empregadas oito questões extraídas da escala desenvolvida por Eisenberger e Huntington (1986). Já para avaliar o suporte do supervisor percebido, empregaram-se seis

questões retiradas da escala proposta por Pearce et al. (1992). Por fim, os comportamentos contraprodutivos foram mensurados com base em oito questões retiradas de Bennett e Robinson (2000).

A população da pesquisa incluiu somente indivíduos que possuíam vínculo empregatício no momento em que a coleta de dados fora efetuada e que eram habitantes das cidades de Belo Horizonte, Ouro Preto e Mariana, todas pertencentes ao Estado de Minas Gerais. Não foram incluídos no estudo, portanto, estagiários, proprietários de empresas e prestadores de serviços autônomos.

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por conveniência, ou seja, as unidades amostrais foram selecionadas adotando-se como critério a acessibilidade dos pesquisadores. Tal decisão metodológica fundamentou-se na facilidade que a referida técnica fornece para que se alcance o número mínimo de respostas almejado (RAHMAN; ZAILANI; MUSA, 2018) e também na impossibilidade de se obter uma relação de todos os integrantes da população da pesquisa e, por conseguinte, de se realizar uma escolha aleatória.

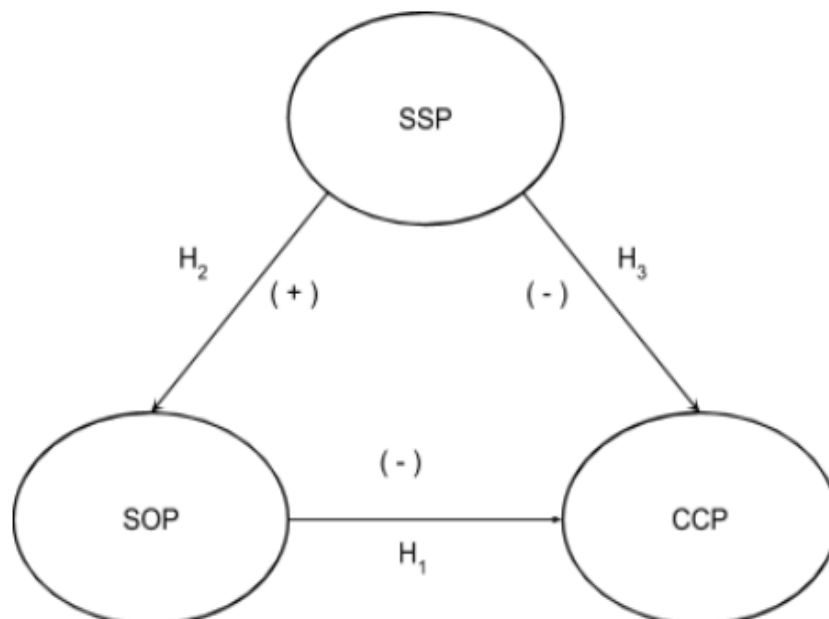
Para delimitar o tamanho da amostra, adotou-se a proporção mínima de 15 respondentes para cada variável a ser

analisada (HAIR JUNIOR et al., 2009). Como foram empregadas originalmente 22 variáveis, determinou-se que a amostra deveria ser composta por, pelo menos, 330 trabalhadores.

Para operacionalizar a etapa de coleta de dados da pesquisa, adaptou-se o questionário elaborado ao formato eletrônico, por meio da plataforma online Google Forms, sendo seu link de acesso disponibilizado para diversos profissionais das regiões anteriormente definidas, utilizando-se, para isso, o Facebook e o LinkedIn.

Para análise dos dados, empregou-se a técnica estatística denominada Modelagem de Equações Estruturais (MEE), utilizando o *software* AMOS v. 22. Testou-se um modelo completo de variáveis latentes, que compreende um modelo de mensuração e um modelo estrutural (BYRNE, 2016). O modelo de mensuração retratou o agrupamento das variáveis observadas do estudo em três variáveis latentes, representando os construtos suporte organizacional percebido (SOP), suporte do supervisor percebido (SSP) e comportamentos contraprodutivos no trabalho (CCP). Complementarmente, o modelo estrutural descreveu a ligação entre as variáveis latentes criadas, permitindo que fossem testadas as hipóteses de pesquisa previamente definidas, sintetizadas na Figura 1.

Figura 1 – Hipóteses da pesquisa.



Fonte: elaboração própria.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Finalizada a *survey*, que durou cerca de um mês, obteve-se um grupo amostral formado por 383 trabalhadores, cujas características demográficas e profissionais foram apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Características da amostra

| Dimensão | Características | Percentual |
|----------------------------------|----------------------------|------------|
| Sexo | Feminino | 55,4% |
| | Masculino | 44,6% |
| Faixa etária | Até 29 anos | 50,7% |
| | Entre 30 e 39 anos | 23% |
| | Entre 40 e 49 anos | 11,7% |
| | 50 anos ou mais | 14,6% |
| Estado Civil | Solteiro (a) | 58,5% |
| | Casado (a) | 33,9% |
| | Outras opções | 7,6% |
| Número de filhos | Nenhum | 64,8% |
| | Um | 15,1% |
| | Dois ou mais | 20,1% |
| Escolaridade | Até Ensino Médio | 4,5% |
| | Ensino Técnico | 2,3% |
| | Ensino Superior Incompleto | 32,9% |
| | Ensino Superior Completo | 28,7% |
| | Pós-graduação | 31,6% |
| Porte da empresa em que trabalha | Micro ou pequena empresa | 29,2% |
| | Empresa de médio porte | 29,5% |
| | Empresa de grande porte | 41,3% |
| Tempo em que trabalha na empresa | Menos de um ano | 33,2% |
| | Entre um e três anos | 27,4% |
| | Entre quatro e cinco anos | 12,3% |
| | Entre seis e dez anos | 9,1% |
| | Mais de dez anos | 18% |

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Concluída a caracterização da amostra, examinou-se a normalidade dos dados, empregando-se, para isso, duas medidas: a assimetria e curtose. Adotou-se um nível de confiança de 95% e, como parâmetro, um intervalo aceitável de +1,96 e -1,96 (HAIR JUNIOR et al., 2009). Como cinco das oito variáveis utilizadas para mensurar os comportamentos contraprodutivos no trabalho não apresentaram uma distribuição normal, não sendo viáveis suas exclusões, concluiu-se que seria necessário executar a MEE utilizando a técnica de estimação assintoticamente livre de distribuição, insensível à não normalidade dos dados.

Posteriormente, examinou-se o Alfa de Cronbach relativo a cada um dos conjuntos de variáveis utilizados para mensurar os construtos

da pesquisa, com o intuito de verificar se eles possuíam consistência interna satisfatória. Adotou-se como parâmetro o valor mínimo de 0,70 (HAIR JUNIOR et al., 2009), sendo obtidos valores de 0,948, 0,962 e 0,829 para as escalas relacionadas, respectivamente, ao SOP, SSP e CCP, o que evidenciou a confiabilidade de todas elas, respaldando, por conseguinte, o emprego de uma técnica estatística de agrupamento.

Depois da análise dos Alfas de Cronbach, testou-se, utilizando o *software* AMOS, um primeiro modelo, que continha três variáveis latentes, sendo elas SOP, SSP e CCP, compostas por, respectivamente, oito, seis e oito variáveis observadas. Entretanto, como algumas variáveis retornaram cargas fatoriais inferiores ao mínimo recomendado de 0,5 (HAIR JUNIOR et al., 2009),

excluíram-se, uma a uma, cinco delas: SOP7 (A organização importa-se com as minhas opiniões); SSP6 (Meu supervisor se encontra disposto a ouvir minhas dificuldades); CCP5 (Utilizo meu expediente de trabalho para resolver assuntos pessoais ao invés dos profissionais); CCP6 (Gasto muito tempo disperso em outros assuntos ao invés de trabalhar); e CCP8 (Esforço-me pouco em meu trabalho).

Na sexta rodada da MEE, todas as variáveis observadas apresentaram carga fatorial aceitável. Com isso, procedeu-se à análise de alguns índices de qualidade de ajuste, que retratam o quanto o modelo testado é capaz de prever com precisão a matriz original de dados (HAIR JUNIOR et al., 2009). Foram examinados quatro índices: raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), índice de qualidade de ajuste (GFI), índice de qualidade de ajuste calibrado (AGFI) e qui-quadrado normado (χ^2 normado).

Conforme indica a literatura consultada, o valor do χ^2 normado deve estar contido dentro do intervalo de 1,0 a 3,0 (HAIR JUNIOR et al., 2009); o GFI deve retornar um valor que se aproxime ou seja superior a 0,9 ou 0,95 (SCHUMACKER; LOMAX, 2010); o AGFI deve ser superior a 0,8 (RHEE; ULEMAN; LEE, 1996; STACCIARINI; PACE, 2017); e o valor da RMSEA deve estar contido dentro do intervalo de 0,05 a 0,08 (SCHUMACKER; LOMAX, 2010). Os valores encontrados para o sexto modelo testado podem ser visualizados no Quadro 1. Observa-se, portanto, que se alcançou qualidade de ajuste satisfatória.

Quadro 1 – Índices de qualidade de ajuste do modelo

| Índice | Autores | Valor de Referência | Valor Encontrado |
|------------------|---------------------------|-----------------------|------------------|
| χ^2 normado | Hair Junior et al. (2009) | Entre 1,0 e 3,0 | 3,0 |
| GFI | Schumacker e Lomax (2010) | Próximo a 0,9 ou 0,95 | 0,90 |
| AGFI | Rhee, Uleman e Lee (1996) | Superior a 0,8 | 0,87 |
| RMSEA | Schumacker e Lomax (2010) | Entre 0,05 e 0,08 | 0,07 |

Fonte: elaboração própria.

Em seguida, calcularam-se a variância média extraída (AVE) e a confiabilidade composta (CC) de cada variável latente do modelo. A AVE possui a função de validar a consistência interna das variáveis agrupadas, indicando o quanto elas são fidedignamente representadas após sua junção para formação da variável latente (JALILVAND et al., 2012; VALENTINI; DAMÁSIO, 2016), enquanto a CC é um indicador de precisão dos agrupamentos efetuados (VALENTINI; DAMÁSIO, 2016). Os valores recomendados são de, no mínimo, 0,7 e 0,5 para a CC e a AVE, respectivamente (HAIR JUNIOR et al., 2009). Os valores calculados para esses dois indicadores, que foram apresentados na Tabela 2, contribuiram para ratificar os agrupamentos efetuados.

Tabela 2 – Confiabilidade de constructo e variância extraída

| Variável latente | CC | AVE |
|------------------|-------|-------|
| SOP | 0,996 | 0,757 |
| SSP | 0,999 | 0,879 |
| CCP | 0,977 | 0,599 |

Fonte: elaboração própria.

Subsequentemente, examinaram-se os p-valores das variáveis observadas, adotando um nível de confiança de 95%. Considerando que todos foram inferiores a 0,05, concluiu-se que todas as variáveis observadas mantidas na sexta rodada da MEE apresentavam relação estatisticamente significativa com a variável latente na qual foram agrupadas.

Analisando concomitantemente a AVE e a CC das variáveis latentes, assim como as cargas fatoriais e os p-valores das variáveis observadas, confirmou-se a validade do modelo de mensuração utilizado. Com isso, procedeu-se à segunda parte da análise, relativa ao modelo estrutural. A relação das variáveis observadas que deram origem às variáveis latentes pode ser visualizada no Quadro 2, enquanto o modelo completo pode ser observado na Figura 2.

Quadro 2 – Variáveis latentes e observadas do estudo

| Suporte Organizacional Percebido | Suporte do Supervisor Percebido | Comportamentos Contraprodutivos |
|--|--|---|
| SOP1: A organização valoriza minha contribuição para seu bem-estar | SSP1: Posso contar com o meu supervisor | CCP1: Negligencio as orientações de meu supervisor |
| SOP2: A organização considera fortemente os meus objetivos e valores | SSP2: Sinto que eu e meu supervisor compartilhamos os mesmos objetivos no trabalho | CCP2: Digo coisas ofensivas para meus colegas de trabalho |
| SOP3: A organização disponibiliza ajuda quando enfrento dificuldades | SSP3: De maneira geral, meu supervisor é bastante confiável | CCP3: Faço piadas ou brincadeiras preconceituosas no trabalho |
| SOP4: A organização realmente se importa com o meu bem-estar | SSP4: Meu supervisor se porta de maneira íntegra | CCP4: Deixo meus colegas de trabalho publicamente constrangidos |
| SOP5: A organização compreenderia se eu cometesse um erro involuntário | SSP5: Meu supervisor é amigável | CCP7: Saio do trabalho mais cedo sem permissão |
| SOP6: A organização importa-se com minha satisfação no trabalho | | |
| SOP8: A organização orgulha-se das minhas realizações no trabalho | | |

Fonte: elaboração própria.

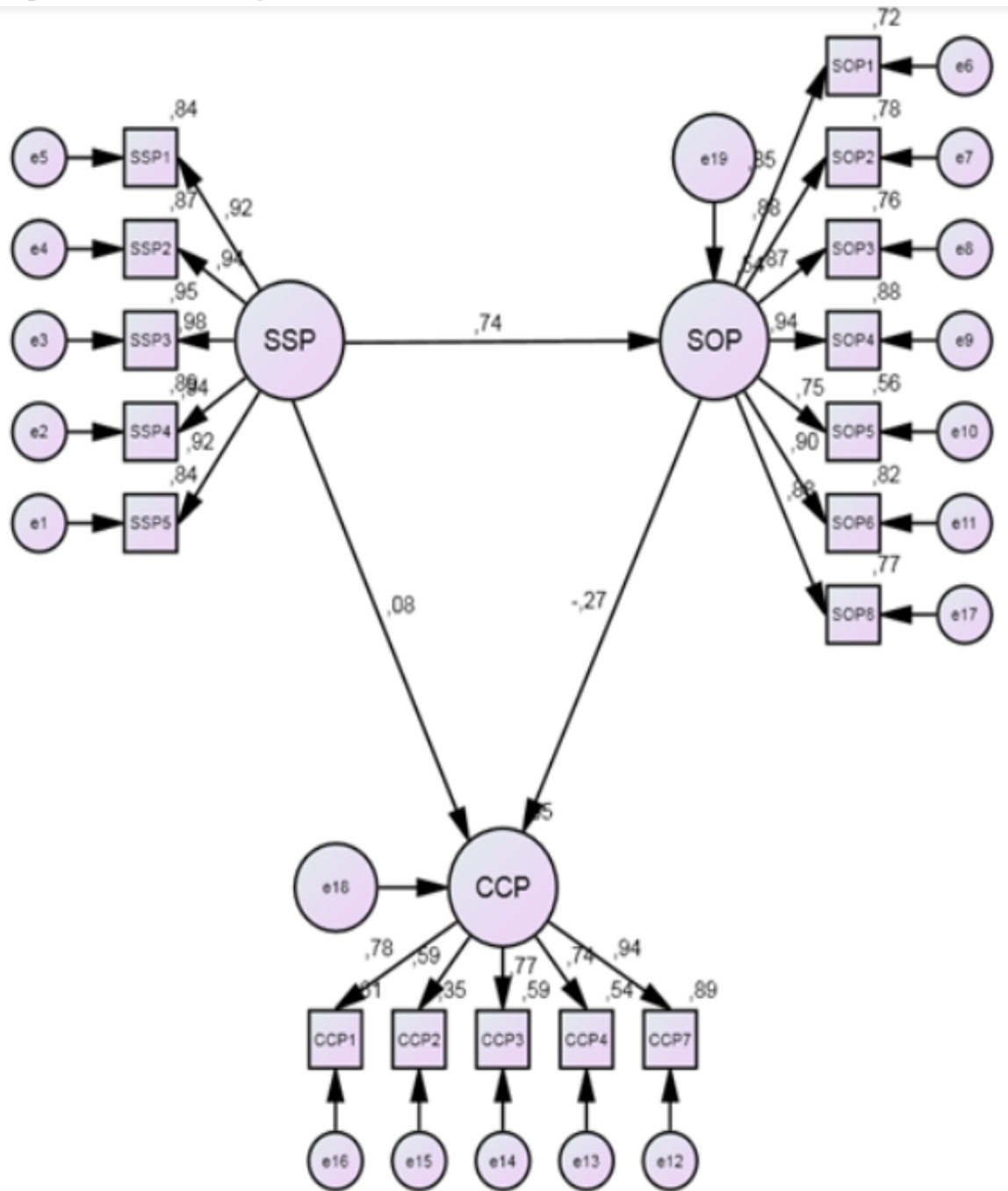
Dando início à análise do modelo estrutural, para a qual se adotou um nível de confiança de 95%, examinou-se a relação entre as variáveis latentes SOP e CCP, que retornou um p-valor de 0,000 e um coeficiente de caminho de -0,271. Trata-se, portanto, de uma relação estatisticamente significativa e inversamente proporcional, o que indica que o suporte que a organização dá a seus funcionários e que é efetivamente percebido por eles reduz os comportamentos contraprodutivos no trabalho. Com isso, confirmou-se H1.

Em seguida, examinou-se a relação entre as variáveis latentes SSP e SOP, para a qual se obteve um p-valor de 0,000 e um coeficiente de caminho de 0,736. Verifica-se então que se trata de uma relação estatisticamente significativa e diretamente proporcional, isto é, o suporte que os funcionários avaliam receber de seu supervisor reflete de maneira positiva no suporte que eles atribuem à organização. Neste sentido, ratificou-se H2.

Por fim, analisou-se a relação entre as variáveis latentes SSP e CCP, que não pode ser confirmada, considerando que se obteve um p-valor de 0,197. Assim sendo, não é possível afirmar, com base nos resultados da presente pesquisa, que o suporte fornecido pelo supervisor reduz os comportamentos contraprodutivos no trabalho. Dessa forma, H3 não foi corroborada.

Concluída a análise estatística dos dados coletados, cujos resultados foram sintetizados no Quadro 3, cabe tecer alguns comentários, à luz do referencial teórico consultado previamente, acerca dos resultados encontrados e de suas implicações dentro do contexto organizacional.

Figura 2 – Modelo completo de variáveis latentes



Fonte: elaboração própria no software AMOS.

Quadro 3 – Síntese das relações analisadas a partir do modelo estrutural

| Relação Testada | Hipótese | P-valor | Coefficiente de caminho | Interpretação |
|-----------------|----------------|---------|-------------------------|----------------|
| SOP → CCP | H ₁ | 0,000 | - 0,271 | Confirmada |
| SSP → SOP | H ₂ | 0,000 | 0,736 | Confirmada |
| SSP → CCP | H ₃ | 0,197 | 0,080 | Não confirmada |

Fonte: elaboração própria.

Primeiramente, os resultados obtidos reforçaram a constatação de Levinson (1965) e Eisenberger et al. (1986) de que os profissionais que ocupam cargos de chefia são vistos, perante os demais, como representantes organizacionais, personificando a figura da organização, o que se deve ao fato de serem eles os responsáveis por traduzirem as diretrizes estratégicas formuladas para o negócio e comunicá-las à sua equipe, orientando-a quanto às ações e mudanças que sejam eventualmente necessárias (BECK; PLOWMAN, 2009; WOOLDRIDGE et al., 2008; EISENBERGER et al., 2002; SLUSS; KLIMCHAK; HOLMES, 2008; WOOLDRIDGE; FLOYD, 1990). Em decorrência disso, os comportamentos que adotam são interpretados por seus subordinados como comportamentos atribuíveis à própria organização (EISENBERGER et al., 2010; RHOADES; EISENBERGER, 2002; WAYNE; SHORE; LIDEN, 1997).

Neste sentido, é importante que os indivíduos que ocupam tais posições, denominados genericamente neste estudo de supervisores, mostrem-se dispostos e disponíveis para contribuir com o desenvolvimento profissional dos subordinados e auxiliar aqueles que apresentam dificuldades para executar o trabalho (COHEN, 1990). Ademais, torna-se essencial que os supervisores adotem uma postura mais empática e justa em relação a seus subordinados, evitando sobrecarregá-los com um excesso de demandas laborais (BALDWIN; MAGJUKA, 1997) ou fazer distinção entre eles (DECONINCK, 2010; MASTERSON et al., 2000); que sejam respeitosos e íntegros (BIES; MOAG, 1986); e que procurem reconhecer o esforço alheio e transmitir uma genuína preocupação com o bem-estar de sua equipe (KOTTKE; SHARAFINSKI, 1988). Conforme apontam os resultados alcançados, esse tipo de conduta da chefia tende a refletir positivamente na forma como os trabalhadores veem a organização, promovendo uma relação mais saudável entre empregados e empregador.

Também se constatou, todavia, que o suporte do supervisor, por si só, não é suficiente para desencorajar os comportamentos contraprodutivos no trabalho, sendo necessário

que os funcionários percebam receber suporte adequado da organização, o que demanda a disponibilização de amplas oportunidades para que eles se desenvolvam profissionalmente (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; GONG et al., 2009); a adoção de práticas que sinalizem zelo e reconhecimento (CHEN et al., 2017); e a promoção de maior justiça no ambiente de trabalho (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

Caso a organização consiga transmitir a seus funcionários que se preocupa com seu bem-estar e valoriza os esforços que mobilizam no dia a dia, a tendência é que sejam reduzidos os comportamentos contraprodutivos, que englobam, por exemplo, negligenciar voluntariamente as instruções recebidas da chefia, ofender ou constranger os colegas de trabalho e deixar o posto de trabalho mais cedo sem autorização ou prévia comunicação.

Conclui-se então que, para estimular comportamentos mais positivos nos funcionários em substituição àqueles que geram danos à própria organização ou a membros específicos (HOLLINGER; CLARK, 1983; ROBINSON; BENNET, 1995), é imperioso que seja implantada uma cultura organizacional ancorada na preocupação genuína com o ser humano e na valorização da contribuição dos trabalhadores para o sucesso do negócio (HAN; BONN; CHO, 2016; VATANKHAH; JAVID; RAOOFI, 2017; JAWAHAR; STONE, 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os comportamentos contraprodutivos dos empregados são bastante prejudiciais às organizações, visto que impactam negativamente tanto seus resultados quanto sua imagem no mercado. Apesar disso, alguns de seus antecedentes, incluindo a percepção de suporte, continuam, até o momento, pouco explorados na academia, carecendo de novas investigações. Assim, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a influência que o suporte do supervisor percebido exerce sobre o suporte organizacional percebido e como ambos afetam a manifestação de comportamentos contraprodutivos no ambiente de trabalho.

Examinando os resultados obtidos após a coleta e análise de dados, confirmou-se que o suporte do supervisor percebido influencia positivamente o suporte organizacional percebido, ou seja, os funcionários que veem seu supervisor como alguém íntegro e confiável, e sentem que podem contar com ele quando necessário, acabam associando essa avaliação favorável à organização.

Complementarmente, constatou-se que o suporte organizacional percebido tende a reduzir a incidência de comportamentos contraprodutivos, ou seja, o funcionário que acredita que a organização lhe valoriza e se preocupa em lhe preservar o bem-estar tende a evitar ações que a prejudiquem ou tumultuem o ambiente de trabalho.

Por fim, concluiu-se que, apesar de não ter sido corroborada a existência de uma relação direta entre o suporte do supervisor percebido e os comportamentos contraprodutivos, há entre ambos uma relação indireta, considerando que a percepção de suporte do supervisor impacta na percepção de suporte organizacional e esta, por sua vez, afeta a manifestação dos referidos comportamentos no ambiente de trabalho.

Neste sentido, evidencia-se a importância de as organizações e seus líderes buscarem sempre: (1) fornecer apoio aos funcionários e suas demandas profissionais e pessoais, proporcionando-lhes oportunidades para que continuamente se desenvolvam, assim como benefícios como plano de saúde, auxílio-creche, horário flexível, etc.; (2) cuidar para que eles se sintam bem no ambiente laboral, investindo em programas voltados para promover maior qualidade de vida no trabalho, o que inclui, por exemplo, a adoção de práticas ergonômicas e de ações para melhorar o clima e a justiça organizacionais; e (3) reconhecer as contribuições que eles fornecem para o sucesso do negócio, seja por meio de recompensas simbólicas, como agradecimentos públicos, ou pecuniárias, adotando-se um modelo de remuneração variável e/ou por competências.

Complementarmente, é válido também atribuir aos supervisores maior autonomia na concessão de recompensas a suas equipes,

reforçando o papel deles de representantes organizacionais. Considerando os resultados obtidos na presente pesquisa, espera-se que eles, ao recompensarem seus subordinados, contribuam para criar nestes últimos uma maior percepção de suporte organizacional, reduzindo, por conseguinte, os comportamentos contraprodutivos.

A contribuição gerencial desta pesquisa emerge da discussão que foi conduzida, com base em resultados empíricos, a respeito de caminhos que os gestores podem trilhar para reduzir os comportamentos contraprodutivos de seus empregados, evitando tensões diversas no ambiente de trabalho e uma postura de boicote que acaba prejudicando os resultados organizacionais. Complementarmente, a contribuição teórica reside na compreensão que proporciona a respeito da influência que o suporte percebido exerce sobre os comportamentos contraprodutivos dos empregados, fornecendo subsídios para que a Ciência Administrativa avance no tocante a essa temática.

Apesar de ter alcançado o objetivo traçado, deve-se ponderar que a presente pesquisa apresenta limitações, sendo uma delas relacionada à amostra utilizada, que foi composta, em sua maioria, por trabalhadores relativamente jovens e com nível de escolaridade mais elevado. Ademais, pode-se apontar ainda como limitação do estudo o fato de ter abarcado um número restrito de comportamentos contraprodutivos no trabalho, sendo necessário ampliar o escopo do construto em novas investigações.

Neste sentido, recomenda-se, para estudos futuros, que sejam testadas as relações entre o suporte organizacional percebido e o suporte do supervisor percebido e outros tipos de comportamentos contraprodutivos não englobados na presente pesquisa, tais como a utilização do expediente de trabalho para resolver assuntos pessoais e a decisão deliberada do empregado de se esforçar pouco para executar suas atividades laborais. Ademais, sugere-se que as relações confirmadas neste estudo sejam exploradas com maior

profundidade em uma pesquisa de natureza qualitativa, visando fornecer subsídios para que se compreenda como elas se manifestam no dia a dia dos trabalhadores. Por fim, faz-se necessário que as relações aqui descortinadas sejam testadas junto a uma amostra composta por trabalhadores com características distintas (mais velhos e/ou com menor nível de escolaridade), confrontando os resultados obtidos com os que foram aqui encontrados.

REFERÊNCIAS

AHMED, I.; ISMAIL, W. K. W.; AMIN, S. M.; RAMZAN, M.; KHAN, M. K. Social exchange at work: a literature survey approach. **World Applied Sciences Journal**, v. 19, n.7, p. 951-956, 2012.

AHMED, I.; ISMAIL, W. K. W.; AMIN, S. M.; NAWAZ, M. M. Social exchange perspective of individual guanxi network: evidence from Malaysian Chinese employees. **Chinese Management Studies**, v. 7, n.1 p. 127-140, 2013.

AKGUNDUZ, Y.; ALKAN, C.; GÖK, O. A. Perceived organizational support: employee creativity and proactive personality: the mediating effect of meaning of work. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 34, p. 105-114, 2017.

ALLEN, D. G.; SHANOCK, L. R. Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover intentions among new employees. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 3, p. 350-369, 2013.

ALLEN, D. G.; SHORE, L. M.; GRIFFETH, R. W. The role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process. **Journal of Management**, v. 29, p. 99-118, 2003.

AQUINO, K.; DOUGLAS, S. Identity threat and antisocial behavior in organizations: the moderating effects of individual differences aggressive modeling, and hierarchical status. **Organizational Behavior and Human Decision Process**, v. 90, p. 195-208, 2003.

BALDWIN, T. T.; MAGJUKA, R. J. Training as an organizational episode: pretraining influences on trainee motivation. In: FORD, J. (Ed.) **Improving training effectiveness in work organizations**. Mahwah: Erlbaum, 1997. p. 99-128.

BANKS, G. C.; WHELPLEY, C. E.; OH, I. S. (How) Are emotionally exhausted employees harmful? **International Journal of Stress Management**, v. 19, n. 3, p. 198-216, 2012.

BECK, T. E.; PLOWMAN, D. A. Experiencing rare and unusual events richly: the role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. **Organization Science**, v. 20, n. 5, p. 909-924, 2009.

BENNET, R. J.; ROBINSON, S. L. Development of a measure of workplace deviance. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, p. 349-360, 2000.

BIES, R. J.; MOAG, J. F. Interactional justice: communication fairness of communication. In: LEWICKI, R. J.; SHEPARD, B. H.; BAZERMAN, M. H. (Eds.). **Research in Negotiations in Organizations**. Greenwich: JAI Press, 1986. p. 43-55.

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

BRENDER-ILAN, Y.; SHEAFFER, Z. How do self-efficacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and counterproductive work behaviour. **Asia Pacific Management Review**, n. 24, p. 212-222, 2019.

BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with Amos: basic concepts, applications, and programming**. 3. ed. New York: Routledge, 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHEN, M.; LYU, Y.; LI, Y.; ZHOU, X.; LI, W. The impact of high-commitment HR practices on hotel employee's proactive customer service performance. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 58, n. 1, p. 94-107, 2017.

CHENG, J. C.; YANG, Y. O. Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: the moderating role of perceived organizational support. **International Journal of Hospitality Management**, v. 72, p. 78-85, 2018.

COHEN, D. J. What motivates trainees? **Training and Development Journal**, v. 44, n. 11, p. 91-93, 1990.

COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C.; NG, K. Y. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, n. 86, p. 425-445, 2001.

CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social exchange theory: an interdisciplinary review. **Journal of Management**, v. 31, p. 874-900, 2005.

DECONINCK, J. B. The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived support on marketing employee's level of trust. **Journal of Business Research**, v. 63, p. 1349-1355, 2010.

DOUGLAS, S. C.; MARTINKO, M. J. Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, p. 547-559, 2001.

EISENBERGER, R.; ARMELI, S.; REXWINKEL, B.; LYNCH, P. D.; RHOADES, L. Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 1, p. 42-51, 2001.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.

EISENBERGER, R.; KARAGONLAR, G.; STINGLHAMBER, F.; NEVES, P.; BECKER, T. E.; GONZALEZ-MORALES, M. G.; STEIGER-MUELLER, M. Leader-member exchange and affective organizational commitment: the contribution of supervisor's organizational embodiment. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, p. 1085-1103, 2010.

EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F.; VANDENBERGHE, C.; SUCHARSKI, I, L.; RHOADES, L. Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 3, p. 565-573, 2002.

FIDA, R.; PACIELLO, M.; TRAMONTANO, C.; FONTAINE, R. G.; BARBARANELLI, C.; FARNESE, M. L. An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: the roles of stressors,

negative emotions, and moral disengagement. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 1, p. 131-144, 2015.

FREAR, K. A.; DONSBACH, J.; THEILGARD, N.; SHANOCK, L. R. Supported supervisors are more supportive, but why? A multilevel study of mechanisms and outcomes. **Journal of Business and Psychology**, v. 33, p. 55-69, 2018.

GONG, Y.; LAW, K. S.; CHANG, S.; XIN, K. R. Human resources management and firm performance: the differential role of managerial affective and continuance commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, p. 263-275, 2009.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, v. 25, p. 161-178, 1960.

GRIEP, Y.; VANTILBORGH, T.; JONES, S. K. The relationship between psychological contract breach and counterproductive work behavior in social enterprises: do paid employees and volunteers differ? **Economic and Industrial Democracy**, p.1-19, 2018.

GRIJALVA, E.; NEWMAN, D. A. Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): meta-analysis and consideration of collectivist culture, Big Five personality, and narcissism's facet structure. **Applied Psychology**, v. 64. n. 1, p. 93-126, 2015.

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

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L. Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAN, S. J.; BONN, M. A.; CHO, M. The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. **International Journal of Hospitality Management**, v. 52, n. 1, p. 97-106, 2016.

HOLLINGER, R. C.; CLARK, J. P. Theft by employees. Lexington: Heath & Company/Lexington Books, 1983.

HUR, W. M.; MOON, T. W.; JUN, J. K. The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 25, n. 1, p. 105-123, 2013.

JALILVAND, M. R.; SAMIEI, N.; DINI, B.; MANZARI, P. Y. Examining the structural relationships of electronic word of mouth, destination image, tourist attitude toward destination and travel intention: an integrated approach. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 1, n. 1-2, p. 134-143, 2012.

JAWAHAR, I. M.; STONE, T. H. Do career satisfaction and support mediate the effects of justice on organizational citizenship behaviour and counterproductive work behavior? **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 34, n. 3, p. 215-228, 2017.

KANG, H. J.; GATLING, A.; KIM, J. The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, v. 14, p. 68-89, 2015.

KLOTZ, A. C.; BOLINO, M. C. Citizenship and counterproductive work behavior: a moral licensing view. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 2, p. 292-306, 2013.

KOTTKE, J. L.; SHARAFINSKI, C. E. Measuring perceived supervisory and organizational support. **Educational and Psychological Measurement**, v. 48, n. 4, p. 1075-1079, 1988.

KURTESSIS, J. N.; EISENBERGER, R.; FORD, M. T.; BUFFARDI, L. C.; STEWART, K. A.; ADIS, C. S. Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of Organizational Support Theory. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1854-1884, 2017.

LAVELLE, J. J.; MCMAHAN, G. C.; HARRIS, C. M. Fairness in human resource management social exchange relationships, and citizen behavior: testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. **International Journal of Human Resources Management**, v. 20, n. 12, p. 2419-2434, 2009.

LEVINSON, H. Reciprocation: the relationship between man and organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 370-390, 1965.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v. 22, n. 140, p. 1-5, 1932.

LUCIAN, R.; DORNELAS, J. S. Mensuração de atitude: proposição de um protocolo de elaboração de escalas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 157-177, 2015.

MASTERSON, S. S.; LEWIS, K.; GOLDMAN, B. M.; TAYLOR, M. S. Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 738-748, 2000.

MOREIRA, F. G.; VIOLIN, F. L.; SILVA, L. C. Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 3, p. 296-311, 2014.

PEARCE, J. L.; SOMMER, S. M.; MORRIS, A.; FRIDEGER, M. A configurational approach to interpersonal relations: profiles of workplace social relations and task interdependence. **Graduate School of Management Working Paper**, University of California, Irvine, 1992.

PRATIHARI, S. K.; UZMA, S. H. CSR and corporate branding effect on brand loyalty: a study on Indian banking industry. **Journal of Product & Brand Management**, v. 27, n. 1, p. 57-78, 2018.

RAHMAN, M. K.; ZAILANI, S.; MUSA, G. The perceived role of Islamic medical care practice in hospital: the medical doctor's perspective. **Journal of Islamic Marketing**, v. 9, n.1, p. 2-18, 2018.

REA, L. M.; PARKER, R. A. Designing and conducting survey research. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

RHEE, E.; ULEMAN, J. S.; LEE, H. K. Variations in collectivism and individualism by ingroup and culture: confirmatory factor analysis. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71, n. 5, p. 1037-1054, 1996.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: a review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002.

ROBINSON, S. L.; BENNET, R. J. A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional-scaling study. **Academy of Management Journal**, v. 41, p. 658-672, 1995.

ROBINSON, S. L.; BENNET, R. J. Workplace deviance: its definition, its manifestations, and its causes. In: LEWICKI, R. J.; BIES, R. J. (Eds.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich: JAI Press, 1997. p. 3-27.

ROBINSON, S. L.; O'LEARY-KELLY, A. M. Monkey see, monkey do: the influence of work groups on the antisocial behavior of employees. **Academy of Management Journal**, v. 41, p. 658-672, 1998.

RUNGTUSANATHAM, M. J. Let's not overlook content validity. **Decision Line**, July, p. 10-13, 1998.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. A beginner's guide to structural equation modeling. 3. ed. New York: Routledge, 2010.

SHANOCK, L. R.; EISENBERGER, R. When supervisors feel supported: relationships with subordinates perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 3, p. 689-695, 2006.

SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R.; TESLUK, P. Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. **Academy of Management Journal**, v. 42, p. 100-108, 1999.

SLUSS, D. M.; KLIMCHAK, M.; HOLMES, J. J. Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organization identification. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 3, p. 457-464, 2008.

SPECTOR, P. E.; FOX, S. An emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. **Human Resource Management Review**, v. 12, p. 269-292, 2002.

SPECTOR, P. E.; FOX, S. Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: are they opposite forms of active behavior? **Applied Psychology: An International Review**, v. 59, p. 21-39, 2010.

SPECTOR, P. E.; FOX, S. The stressor-emotion model of counterproductive work behaviors. In: FOX, S.; SPECTOR, P. E. (Eds.). **Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets**. Washington: American Psychological Association, p. 151-174, 2005.

STACCIARINI, T. S. G.; PACE, A. E. Análise fatorial confirmatória da escala Appraisal of Self Care Agency Scale - Revised. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 25, 2017.

STAMPER, C. L.; JOHLKE, M. C. The impact of perceived organizational support on the relationships between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, v. 29, n. 4, p. 569-588, 2003.

VALENTINI, F.; DAMÁSIO, B. F. Variância média extraída e confiabilidade composta: indicadores de precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 32, n. 2, p. 1-7, 2016.

VATANKHAK, S.; JAVID, E.; RAOOFI, A. Perceived organizational support as the mediator of the relationships between high-performance work practices and counter-productive work behavior: evidence from airline industry. *Journal of Air Transport Management*, v. 59, p. 107-115, 2017.

VOGEL, R.; HOMBERG, F.; GERICKE, A. Abusive supervision, public service motivation, and employee deviance: the moderating role of employment sector. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, v. 4, n. 3, p. 214-231, 2016.

WAYNE, S. J.; SHORE, L. M.; LIDEN, R. C. Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, v. 40, p. 682-696, 1997.

WEI, F.; SI, S. Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: the moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 30, n. 1, p. 281-296, 2013.

WICKRAMASIGNHE, V.; JAYAWEERA, M. Impact of career plateau and supervisory support on career satisfaction. *Career Development International*, v. 15, n. 6, p. 544-561, 2010.

WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S. W. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 3, p. 231-241, 1990.

WOOLDRIDGE, B.; SCHMID, T.; FLOYD, S. W. The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, v. 34, n. 6, p. 1190-1221, 2008.