

**REFLEXÃO EMPÍRICA DE
UM ECOSSISTEMA DO BEM-
ESTAR NO TRABALHO: UM
MODELO INTEGRADO DE
RECURSOS
ORGANIZACIONAIS E
PSICOLÓGICOS EM
TRABALHADORES
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
E PRIVADAS**

**EMPIRICAL REFLECTION ON THE ECOSYSTEM OF WORKPLACE WELL-
BEING: AN INTEGRATED MODEL OF ORGANIZATIONAL AND
PSYCHOLOGICAL RESOURCES AMONG WORKERS IN PUBLIC AND
PRIVATE ORGANIZATIONS**

Ciências Sociais Aplicadas • 07/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/775498745](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/775498745)

Nilton Soares Formiga¹

Adelmaria Cordeiro Sena²

Jefferson Vitoriano Sena³

Cleber Medeiros de Lucena⁴

Poliana Araujo Silveira⁵

Keila Francine Montenegro Mafra Fragoso⁶

Maria José dos Santos⁷

RESUMO

O estudo avaliou a relação entre suporte organizacional, gestão do conhecimento e capital psicológico positivo, analisando seus efeitos na satisfação de trabalhadores de organizações públicas e privadas. Em um contexto de constantes mudanças nas estruturas organizacionais, os trabalhadores assumem papel estratégico para o alcance dos objetivos institucionais. A gestão do conhecimento refere-se aos processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, enquanto o suporte organizacional envolve expectativas de reciprocidade e benefícios mútuos entre organização e trabalhador, favorecendo o desenvolvimento do capital psicológico positivo. Participaram trabalhadores de organizações públicas e privadas que responderam a um questionário sociodemográfico e às escalas de gestão do conhecimento, percepção de suporte organizacional e capital psicológico positivo no trabalho. Os resultados indicaram que a gestão do conhecimento mediou a relação entre suporte organizacional e capital psicológico positivo. Observou-se ainda que níveis mais elevados de suporte organizacional estão associados a maior gestão do conhecimento e a maiores níveis de capital psicológico positivo. De modo geral, os achados evidenciam o papel mediador da gestão do conhecimento na promoção de condições laborais favoráveis ao desenvolvimento de recursos psicológicos positivos no trabalho.

Palavras-chave: Suporte organizacional, Gestão do conhecimento, Capital psicológico positivo, Organizações públicas e privadas.

ABSTRACT

This study evaluated the relationship between organizational support, knowledge management, and positive psychological capital, examining their effects on the satisfaction of workers in

public and private organizations. In a context of continuous changes in organizational structures, employees have assumed a strategic role in achieving institutional objectives. Knowledge management refers to the processes of creating, sharing, and applying knowledge, while organizational support involves expectations of reciprocity and mutual benefits between the organization and the worker, fostering the development of positive psychological capital. Workers from public and private organizations participated in the study by completing a sociodemographic questionnaire and the Knowledge Management Scale, the Perceived Organizational Support Scale, and the Positive Psychological Capital at Work Scale. The results indicated that knowledge management mediated the relationship between organizational support and positive psychological capital. Higher levels of organizational support were also associated with greater knowledge management and higher levels of positive psychological capital. Overall, the findings highlight the mediating role of knowledge management in promoting favorable working conditions for the development of positive psychological resources in the workplace.

Keywords: Organizational support, Knowledge management, Positive psychological capital, Public and private organizations.

1. INTRODUÇÃO

Estudos sobre os desafios enfrentados pelas organizações em contextos de constantes transformações estruturais, tecnológicas e gerenciais têm evidenciado o papel estratégico dos trabalhadores para o alcance dos objetivos institucionais (Nogueira & Oliveira, 2022; Estevam, Formiga, Fernandes, Estevam, Fidelis, 2026). Tais mudanças envolvem a adoção de novas tecnologias, a

reconfiguração de modelos de negócios e a implementação de práticas de gestão orientadas à eficiência e à produtividade.

Nesse cenário, a capacidade dos trabalhadores de se adaptar a ambientes dinâmicos e de mobilizar seus conhecimentos e habilidades torna-se um diferencial competitivo relevante. Assim, a valorização do capital humano emerge como elemento central para a efetividade das estratégias organizacionais, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais colaborativos, adaptativos e resilientes, fatores considerados essenciais para a sustentabilidade e o desempenho organizacional no longo prazo (Santos, Bispo, Abbad, 2014; Vasconcelos, Cyrino, D'Oliveira, Prallon, 2015; Mamede, 2024).

Desde os primórdios da ciência administrativa, especialmente a partir das contribuições de Henri Fayol, a gestão organizacional foi historicamente orientada por uma perspectiva predominantemente econômica, enfatizando a competitividade e os incentivos financeiros como principais determinantes do desempenho e da satisfação no trabalho (Andrade, Amboni, 2011; Formiga et al., 2019; Barata, 2020; Ribeiro et al., 2022; Santos, Cabral, Pereira, Caffé Filho, 2023; Fidelis, Formiga, 2023).

Contudo, abordagens contemporâneas ampliaram essa compreensão ao reconhecer a relevância de fatores psicossociais e cognitivos no contexto organizacional. Nesse sentido, a gestão do conhecimento assume papel central nas organizações, compreendendo processos de criação, compartilhamento, aplicação e gestão do conhecimento e das informações (Sena, 2024; Almeida et al., 2020; Franco et al., 2021). Esse processo contribui para o fortalecimento da identidade organizacional e para a construção de

práticas sociais de cooperação, aprendizagem e coordenação entre trabalhadores e organização, favorecendo maior eficiência organizacional, valorização do capital humano e ambientes laborais mais colaborativos (Formiga, Freire, Fernandes, 2019).

Nesse contexto, a gestão do conhecimento também pode estar associada ao desenvolvimento do capital psicológico positivo dos trabalhadores, que engloba recursos psicossociais relacionados ao bem-estar no trabalho, à espiritualidade e à liderança autêntica. Essa perspectiva está alinhada ao campo do comportamento organizacional positivo (COP), proposto por Fred Luthans, que enfatiza o estudo e o desenvolvimento de capacidades psicológicas positivas no ambiente laboral, incluindo o capital psicológico, o bem-estar no trabalho e outras variáveis psicossociais relevantes (Luthans, 2002; Siqueira, 2014; Estevam et al., 2022; Franco et al., 2022).

Além disso, a relação entre gestão do conhecimento e percepção de suporte organizacional sugere a importância do cumprimento do contrato psicológico estabelecido entre trabalhador e organização. Esse contrato refere-se às expectativas de reciprocidade e troca de benefícios mútuos, que influenciam atitudes, comportamentos e níveis de comprometimento no ambiente de trabalho (Formiga, Fleury, Souza, 2014; Santos Silva, Cappellozza, Venelli Costa, 2015; Fighera Marzall, Rizzetti, Almeida dos Santos, Flores Costa, 2020; Formiga et al., 2020).

Diante desse contexto, torna-se fundamental que as organizações estejam atentas às necessidades e expectativas de seus trabalhadores, disponibilizando recursos, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento profissional (Kurtessis et al., 2017). O fortalecimento da percepção de suporte organizacional

tende a favorecer um ambiente propício à gestão do conhecimento, estimulando processos de aprendizagem contínua, compartilhamento de informações e inovação, fatores que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais (Cabrera, Cabrera, 2005; Cavazotte, Moreno Jr., Turano, 2015; Dourado et al., 2018).

Nesse sentido, o presente estudo busca contribuir tanto para o avanço conceitual das variáveis investigadas quanto para a orientação de práticas organizacionais voltadas à melhoria da satisfação no trabalho, da produtividade e da qualidade das relações laborais. Pretende-se, assim, ampliar a compreensão sobre a dinâmica entre suporte organizacional, gestão do conhecimento e capital psicológico positivo no contexto organizacional.

Destaca-se ainda a existência de lacunas na literatura que integrem simultaneamente esses construtos em um mesmo modelo analítico, uma vez que grande parte dos estudos tem se concentrado na análise de relações parciais entre pares de variáveis (Paschoal, Torres, Porto, 2010; Martins et al., 2011; Santana-Cárdenas, Viseu, López-Nuñez, Jesus, 2018; Nogueira, Oliveira, 2022; Estevam et al., 2022; Franco et al., 2022).

Com o objetivo de verificar essa lacuna, realizou-se um levantamento sistemático da literatura em artigos científicos, dissertações e teses, contemplando tanto estudos clássicos quanto produções recentes na fronteira do conhecimento. A busca foi realizada nas bases Google Acadêmico, SciELO, Portal de Periódicos CAPES, SPELL e nos anais de eventos científicos da ANPAD, considerando publicações nos idiomas português, inglês e espanhol. Para a pesquisa, utilizaram-se como descritores, em português, os

termos: *suporte organizacional, gestão do conhecimento, capital psicológico positivo, organizações públicas e organizações privadas*. Em inglês, foram utilizados os termos: *organizational support, knowledge management, positive psychological capital, public organizations e private organizations*. Já em espanhol, empregaram-se os descritores: *apoyo organizacional, gestión del conocimiento, capital psicológico positivo e organizaciones públicas y privadas*.

Para ampliar a recuperação de estudos, foram aplicados operadores booleanos nas estratégias de busca, utilizando-se o operador OR nos resumos para identificar produções relacionadas aos descritores e o operador AND para localizar estudos que investigassem conjuntamente as relações entre os construtos de interesse. Os resultados indicaram uma produção científica ainda limitada que integre, em um mesmo modelo teórico, as três variáveis investigadas.

Diante do panorama apresentado, o presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre suporte organizacional, gestão do conhecimento e capital psicológico positivo, bem como examinar o impacto desses construtos na satisfação dos trabalhadores. Adicionalmente, busca-se avaliar a consistência interna das escalas utilizadas para mensurar suporte organizacional, gestão do conhecimento e capital psicológico positivo em trabalhadores, além de verificar possíveis diferenças entre os escores médios dessas variáveis.

A percepção de suporte organizacional (PSO) constitui um construto amplamente investigado no campo da psicologia organizacional. Proposto por Robert Eisenberger e colaboradores, refere-se às crenças dos trabalhadores acerca do grau em que a organização

valoriza suas contribuições e demonstra preocupação com seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). Essa percepção tende a se fortalecer quando os trabalhadores se sentem reconhecidos e apoiados pela organização, influenciando positivamente suas atitudes e comportamentos no trabalho (Kurtessis et al., 2017; Al-Hussami, Hammad, & Alsoleihat, 2018).

Diversos estudos destacam o suporte organizacional como um importante mecanismo mediador nas relações entre organização, trabalho e indivíduo (Diógenes, Paschoal, Neiva, Meneses, 2016; Fleury, Formiga, Souza, 2017; Jain, Giga, Cooper, 2013; Kurtessis et al., 2015). A PSO possibilita compreender as percepções dos trabalhadores quanto ao reconhecimento e à valorização oferecidos pela organização, favorecendo maior engajamento, motivação e produtividade no contexto laboral (Formiga, Fernandes, Freire, 2019; Sena, 2024).

De acordo com Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986), níveis mais elevados de PSO estão associados ao fortalecimento do comprometimento organizacional e do vínculo entre trabalhador e organização. Evidências empíricas também indicam relações significativas entre PSO e diversos resultados organizacionais, como socialização do conhecimento, motivação, percepção de justiça processual (Tsai et al., 2015), comprometimento organizacional, adaptabilidade e aceitação de mudanças organizacionais (Al-Hussami, Hammad, Aldoleihat, 2018).

Neste sentido, estudos têm demonstrado relações positivas entre a percepção de suporte organizacional e o capital psicológico no trabalho, especialmente em suas dimensões de otimismo, resiliência, autoeficácia e esperança (Formiga, Sousa, Freire, 2018;

Formiga, Freire, Azevedo, Faria, 2020; Nogueira, Oliveira, 2022). Esses resultados evidenciam a relevância de práticas organizacionais que promovam suporte institucional e condições favoráveis ao desenvolvimento psicológico e profissional dos trabalhadores.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento (GC) emerge como um elemento estratégico para o fortalecimento de ambientes organizacionais mais adaptativos e inovadores. Desde a década de 1990, a GC tem sido amplamente discutida no campo da administração e das ciências sociais aplicadas, sendo compreendida como um conjunto de processos voltados à criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional (Azevedo, 2018). As contribuições de autores como Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, destacado por Roza (2020; Stankowitz, 2021), bem como, Davenport e Prusak (1998) há mais de 20 anos, destacam o papel do conhecimento como recurso estratégico para a geração de valor nas organizações.

Sob essa perspectiva, a gestão do conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento do desempenho, da criatividade e da capacidade de resolução de problemas dos trabalhadores, especialmente quando articulada a contextos organizacionais que favoreçam o suporte institucional e o fortalecimento de recursos psicológicos positivos. Assim, investigar a relação entre gestão do conhecimento, suporte organizacional e capital psicológico positivo torna-se relevante para compreender os mecanismos psicossociais que influenciam o funcionamento e a eficácia das organizações públicas e privadas.

Na obtenção e assimilação de conhecimento nas organizações ocorre por meio das práticas cotidianas, rotinas de trabalho,

processos operacionais e normas institucionais, elementos que estruturam a dinâmica organizacional e favorecem a aprendizagem contínua. Nesse sentido, Davenport (2000) destaca que a gestão do conhecimento busca transformar esse conjunto de saberes em um recurso estratégico para as organizações.

Tal perspectiva torna-se particularmente relevante em contextos organizacionais marcados por incerteza e complexidade, nos quais o conhecimento representa um ativo intangível de alto valor. Contudo, parte significativa do conhecimento existente nas organizações permanece subutilizada, evidenciando a necessidade de estratégias voltadas à sua identificação, sistematização e compartilhamento (Azevedo, 2018).

Para que a gestão do conhecimento seja efetivamente implementada, torna-se necessário o alinhamento de estratégias organizacionais que favoreçam relações internas e externas mais flexíveis, compreensão aprofundada das competências individuais dos trabalhadores, agilidade nos processos decisórios e capacidade contínua de inovação. Esses elementos contribuem para a utilização eficiente do conhecimento interno e externo, ampliando a capacidade adaptativa das organizações frente às demandas do ambiente (Cassapo, 2008).

Sob essa perspectiva, o conhecimento organizacional pode ser compreendido como um recurso intangível de elevada relevância tanto no nível individual quanto coletivo, abrangendo organizações públicas e privadas. A disseminação do conhecimento favorece o desenvolvimento organizacional, influenciando diretamente a cultura organizacional, as práticas de gestão da informação e as estratégias de gestão de pessoas (Chomley, 2015; Franco et al., 2021;

Formiga et al., 2023; Araújo et al., 2024). Ademais, a forma como os indivíduos interpretam, compartilham e aplicam o conhecimento está diretamente associada às crenças, valores e comportamentos que estruturam o ambiente organizacional.

Nesse contexto, destaca-se o capital psicológico positivo (CAPSI) como um construto relevante para a compreensão do comportamento humano no trabalho. O CAPSI refere-se a um estado psicológico positivo de desenvolvimento individual, caracterizado por quatro dimensões principais: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. Esses recursos psicológicos são considerados fundamentais para a adaptação dos trabalhadores às demandas e desafios do contexto organizacional (Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2007; Pereira Pirotta, Fernanda Da Motta, Francisco Campos Pianno, 2024; Amoroso, 2025; Cordeiro, Estevam, 2025).

Luthans e Youssef (2004) associam o conceito de “capital” à possibilidade de investimento organizacional no desenvolvimento psicológico dos trabalhadores, considerando que as dimensões do capital psicológico são mensuráveis, passíveis de desenvolvimento e capazes de influenciar significativamente o desempenho individual. Assim, o CAPSI pode ser compreendido como um recurso psicológico positivo que contribui para o fortalecimento do bem-estar, da motivação e do desempenho no trabalho.

Estudos empíricos indicam que trabalhadores com níveis mais elevados de capital psicológico tendem a apresentar maior engajamento, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho (Luthans et al., 2007; Avey et al., 2011; Amoroso, 2025; Cordeiro, Estevam, 2025). Nesse sentido, as dimensões do CAPSI

atuam como fatores motivacionais e protetivos, auxiliando os trabalhadores a enfrentarem as demandas laborais de forma mais adaptativa, resiliente e eficaz.

Ao longo das últimas décadas, diferentes investigações empíricas têm evidenciado a relevância do capital psicológico positivo no contexto organizacional. Estudos apontam associações significativas entre capital psicológico, engajamento e bem-estar no trabalho, indicando que trabalhadores com níveis mais elevados desse recurso psicológico tendem a apresentar maior envolvimento com suas atividades profissionais (Cavalcante, Siqueira; Kuniyoshi, 2014). Além disso, pesquisas têm demonstrado relações positivas entre capital psicológico e satisfação no trabalho (Badran; Youssef-Morgan, 2015; Oliveira, Figueiredo, Dutra, 2020; Hokama, Martins, 2024; Amoroso, 2025).

Outras evidências empíricas indicam que o capital psicológico está associado ao desempenho percebido, à redução da intenção de rotatividade e à promoção do bem-estar ocupacional (Choi; Lee, 2014; Singhal; Rastogi, 2018). Estudos também destacam sua contribuição para a diminuição dos níveis da síndrome de burnout e para o aumento do desempenho no trabalho (Rehman et al., 2017), bem como para o aprimoramento da performance profissional (Tüzün; Çetin; Basim, 2018). Ademais, o capital psicológico tem sido relacionado ao fortalecimento da liderança, ao engajamento no trabalho (Li; Castaño; Li, 2018), ao desenvolvimento da confiança organizacional, à regulação emocional e à melhoria da qualidade de vida no trabalho (Formiga et al., 2019).

Diante dessas evidências, o capital psicológico positivo pode ser compreendido como um recurso psicológico estratégico, passível de

desenvolvimento e gestão no contexto organizacional, contribuindo para o crescimento individual e para o desempenho organizacional. Nesse sentido, o estudo desse construto tem se consolidado como um campo relevante tanto para a pesquisa científica quanto para a prática em gestão de pessoas e comportamento organizacional.

À luz desse referencial teórico, o presente estudo tem como objetivo examinar a relação entre a percepção de suporte organizacional (PSO), a gestão do conhecimento (GC) e o capital psicológico positivo (CAPSI) em trabalhadores de organizações públicas e privadas. A investigação busca compreender como esses construtos se articulam no contexto organizacional, contribuindo para a ampliação do conhecimento sobre os fatores psicossociais associados ao funcionamento e ao desempenho no trabalho.

2. METODOLOGIA

Considerando os objetivos propostos, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem quantitativa, de natureza empírica, com delineamento descritivo e correlacional. A investigação foi conduzida por meio de levantamento de dados em campo, com o propósito de examinar uma amostra representativa da população investigada e analisar as relações entre as variáveis de interesse a partir de procedimentos estatísticos.

Esse tipo de delineamento permite descrever características do fenômeno estudado e identificar possíveis associações entre os construtos analisados, conforme orientações metodológicas apresentadas por Creswell (2010) e Sampieri, Collado e Lucio (2013), bem como pelas contribuições de Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004).

Descrição da Amostra

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico elaborado na plataforma Google Forms, aplicado a trabalhadores atuantes em organizações públicas e privadas na cidade de Natal, Rio Grande do Norte. O instrumento foi disponibilizado individualmente aos participantes, sendo divulgado por meio de redes sociais e correio eletrônico previamente registrados. O acesso ao formulário ocorreu de forma voluntária, permitindo aos participantes responderem às questões de maneira autônoma.

Para definição do tamanho mínimo da amostra, utilizou-se o software G*Power (versão 3.2), amplamente empregado em estudos estatísticos para estimativa de poder amostral (FAUL et al., 2007). Considerando-se um nível de significância de 5% ($p < 0,05$), magnitude de efeito amostral moderada a elevada ($r \geq 0,50$) e poder estatístico hipotético igual ou superior a 0,80 ($\pi \geq 0,80$), estimou-se uma amostra adequada para garantir a robustez das análises estatísticas. A amostra final foi composta por 360 trabalhadores de organizações públicas e privadas da cidade de Natal-RN, apresentando indicadores estatísticos satisfatórios para a realização das análises ($t \geq 1,98$; $\pi \geq 0,97$; $p \leq 0,01$).

No que se refere aos aspectos éticos, os participantes foram previamente informados acerca dos objetivos da pesquisa e das instruções relacionadas ao preenchimento dos instrumentos. O estudo seguiu as diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil. A participação ocorreu mediante a assinatura eletrônica do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com aprovação do Comitê de Ética em

Pesquisa (CEP) da Universidade Potiguar (UnP), sob o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 89478825.6.0000.5296 e protocolo nº 7.661.745.

Os participantes foram informados de que suas respostas seriam tratadas de forma confidencial e analisadas exclusivamente para fins científicos, garantindo-se o anonimato e a privacidade das informações fornecidas. Além disso, foi assegurado que não haveria qualquer interferência do pesquisador nas respostas. Um pesquisador com experiência prévia permaneceu disponível para esclarecimento de eventuais dúvidas, sendo estimado um tempo médio aproximado de cinco minutos para o preenchimento completo do instrumento.

Instrumento de Pesquisa

Os participantes da pesquisa responderam a um questionário contendo os seguintes instrumentos de avaliação:

Escala de Gestão do Conhecimento – desenvolvido por Pais (2014), trata-se de uma medida que abrangente diversas práticas e orientações organizacionais relacionadas aos processos de gestão do conhecimento, a qual, é composta por 22 itens, respondido numa escala do tipo Likert de cinco pontos com variação de extremos ‘quase nunca se aplica = 1 a 5 = aplica-se quase totalmente, distribuídos em quatro fatores distintos: Orientação Cultural, Orientação Competitiva, Práticas Formais, Práticas Informais.

Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) - Trata-se de uma escala composta por 9 itens, desenvolvida por Eisenberger et al. (1986) e adaptada e validada para o contexto brasileiro por Siqueira (1995). Essa medida tem como objetivo avaliar em que

medida as pessoas (que trabalham em organizações públicas e/ou privadas) percebem que a empresa se preocupa com o bem-estar do funcionário. Para responder ao construto, os participantes deveriam indicar sua percepção marcando a resposta correspondente em uma escala de sete pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. No estudo de Siqueira (1995), foi observado um alfa de 0,86, revelando consistência interna do construto. Formiga, Fleury e Souza (2014) realizaram uma pesquisa para verificar a consistência da estrutura fatorial numa amostra de trabalhadores brasileiros, observando indicadores psicométricos que confirmaram a estrutura fatorial proposta.

Escala de Capital Psicológico Positivo no Trabalho (E CPP) – Instrumento elaborado por Luthans, Youssef e Avolio (2007) e adaptado em sua forma reduzida com 12 itens, por Viseu, Jesus, Rus, Nunes, Lobo e Cara-Linda (2012) para o contexto português. Estes itens descrevem conteúdos referente a um estado psicológico positivo com o objetivo para enfrentar e empregar o esforço necessário para alcançar sucesso em tarefas desafiadoras. De acordo com os autores, quatro fatores ou dimensões, são compostas da seguinte forma: Autoeficácia, Esperança, Resiliência e Otimismo. O participante deveria responder numa escala tipo Likert que variou de 1 = Discordo fortemente a 6 – Concordo fortemente, o grau de concordância com cada questão apresentada. Estudos no Brasil, desenvolvido Formiga, Viseu e Jesus (2014; Formiga et al., 2019) com profissionais brasileiros, tem revelado indicadores psicométricos bastantes confiáveis confirmando a proposta por Luthans, Youssef e Avolio (2007) e Viseu et al. (2012) em Portugal.

Questionário Sociodemográfico: Constitui em obter informações sobre os participantes, relativos ao vínculo profissional do

respondente, sexo, idade, qualificação profissional, tempo de serviço.

Análise de Dados

Para a análise dos dados, utilizou-se o software estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 25.0. Inicialmente, procedeu-se à verificação da presença de valores extremos (outliers) e à avaliação da normalidade da distribuição dos dados por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov (KS), recomendado para amostras superiores a 100 participantes. Em seguida, foram realizadas análises estatísticas descritivas e inferenciais, incluindo cálculo de média e desvio-padrão, avaliação da consistência interna das escalas por meio do alfa de Cronbach, bem como análises correlacionais e comparativas, utilizando-se a correlação de Pearson, o teste t de Student e a análise de variância (ANOVA) (Dancey; Reidy, 2006).

Adicionalmente, realizou-se uma análise de modelagem de equações estruturais (MEE) com o objetivo de testar o modelo teórico hipotetizado e examinar as relações multivariadas entre os construtos investigados. Para essa etapa, foi utilizado o software AMOS Graphics, versão 25.0, que possibilita a estimação de modelos estruturais e a avaliação de indicadores psicométricos relacionados à qualidade de ajuste e à validade das medidas utilizadas. A análise considerou como matriz de entrada a matriz de covariâncias dos itens das escalas aplicadas, adotando-se o estimador Maximum Likelihood (ML) (Fleury et al., 2017).

Para avaliação da qualidade do modelo, foram considerados os seguintes indicadores de ajuste: qui-quadrado normalizado ($\chi^2/g.l.$), Root Mean Square Residual (RMR), Goodness-of-Fit Index (GFI), Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI), Root Mean Square Error of

Approximation (RMSEA) e Comparative Fit Index (CFI). Também foram examinados os índices de confiabilidade composta (CC) e variância média extraída (VME), a fim de verificar a consistência e validade convergente das medidas utilizadas.

Por fim, foi realizada uma análise multivariada de variância (MANOVA), associada ao teste post hoc de Scheffé, com o objetivo de identificar possíveis diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados. Esses procedimentos permitiram examinar de forma mais abrangente as relações entre as variáveis investigadas e verificar o comportamento dos construtos no contexto organizacional estudado.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a finalização da coleta de dados, foram realizadas análises preliminares destinadas à verificação da qualidade da amostra e à adequação dos dados para os procedimentos estatísticos subsequentes. Inicialmente, examinou-se a presença de multicolinearidade entre as variáveis do estudo. As correlações observadas situaram-se dentro dos parâmetros recomendados pela literatura, que indicam valores inferiores ou iguais a 0,90 (Tabachnick; Fidell, 2018). No presente estudo, as correlações variaram entre -0,13 e 0,59, indicando ausência de problemas de multicolinearidade e sugerindo condições adequadas para o desenvolvimento de modelos explicativos com baixo erro de medida.

Em seguida, foi realizado o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (K-S), recomendado para amostras superiores a 100 participantes, com o objetivo de verificar a presença de outliers

multivariados e avaliar a distribuição dos dados. Os resultados indicaram normalidade da amostra ($K-S = 0,71$; $p < 0,38$), corroborando a adequação dos dados para as análises estatísticas subsequentes (Nascimento et al., 2014).

No que se refere às características sociodemográficas, a amostra foi composta por 361 trabalhadores. Observou-se predominância do sexo feminino (54%), com média de idade de 42,79 anos ($DP = 10,77$). Em relação ao tempo de serviço, 47% dos participantes possuíam mais de dez anos de experiência profissional. Quanto ao setor de atuação, 52% pertenciam ao setor privado e 48% ao setor público. Além disso, verificou-se que 59% dos participantes trabalhavam em dois turnos.

Considerando que os instrumentos utilizados neste estudo já haviam sido previamente aplicados e validados em amostras de trabalhadores brasileiros, apresentando indicadores satisfatórios de consistência psicométrica (Franco et al., 2021; Formiga; Paula; Silva, 2022; Fidelis; Formiga; Fernandes, 2024), procedeu-se à verificação da estrutura fatorial e da invariância das medidas utilizadas. Para tanto, considerou-se a estrutura unifatorial da escala de percepção de suporte organizacional, a estrutura tetrafatorial do capital psicológico positivo no trabalho e a estrutura tetrafatorial da gestão do conhecimento.

A análise fatorial confirmatória foi realizada por meio do software AMOS Graphics, versão 25.0, considerando as estruturas fatoriais propostas nos estudos originais e nas pesquisas subsequentes conduzidas pelos autores supracitados. Durante a análise, permitiu-se a covariância entre os erros dos itens das escalas (ϕ , ϕ), sendo

observados índices de ajuste dentro dos parâmetros recomendados na literatura (Hair et al., 2010; Maroco, 2010).

Os resultados indicaram que as estruturas fatoriais propostas apresentaram indicadores estatísticos satisfatórios, corroborando, do ponto de vista teórico e empírico, a adequação das medidas utilizadas. As cargas fatoriais padronizadas (λ) situaram-se dentro do intervalo esperado ($|0-1|$), não sendo identificados problemas de estimação. Todas as cargas fatoriais apresentaram valores estatisticamente diferentes de zero ($t > 1,96$; $p < 0,05$) e saturações positivas e superiores a 0,50, evidenciando a consistência das relações entre os itens e seus respectivos fatores (ver Tabela 1).

No que se refere à validade dos construtos, os índices de confiabilidade composta (CC) e variância média extraída (VME), cujos valores foram superiores aos critérios mínimos estabelecidos na literatura ($CC \geq 0,70$; $VME \geq 0,50$) (Hair et al., 2010; Maroco, 2010), evidenciando validade convergente e consistência estrutural das medidas utilizadas. Foi avaliada a consistência interna das escalas por meio do coeficiente alfa de Cronbach, cujos valores também foram superiores a 0,70 para os construtos analisados. De modo geral, todos os critérios psicométricos foram atendidos, confirmando a adequação das estruturas fatoriais propostas e evidenciando a especificidade das medidas utilizadas no estudo.

Tabela 1 – Análise Estatística da Fatorialidade das Escalas.

Escalas	Estatísticas	
	Análise fatorial confirmatória	Validade de construto e cc interna

	Escores fatoriais (λ)	E (erros)	Qtd. itens	CC > 0,70	VME > 0,50
Escala de percepção do suporte organizacional (EPSO)	0,61-0,78	0,34-0,61	9	0,85	0,56
Escala de capital psicológico positivo no trabalho (ECPPT)	0,68-0,82	0,43-0,64	12	0,93	0,70
Escala de gestão do conhecimento organizacional (EGCO)	0,61-0,81	0,31-0,50	21	0,85	0,59

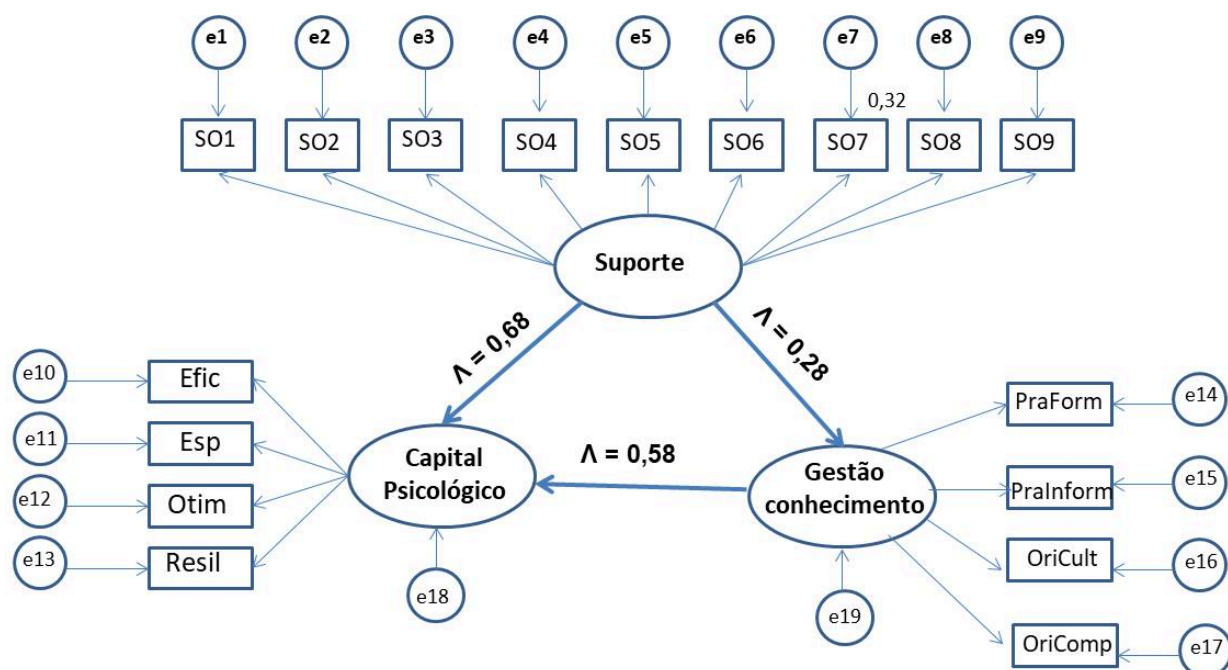
Notas: $\chi^2/g.l.$, GFI e AGFI = medidas de ajuste absoluto; CFI e RMSEA = medida de ajustamento incremental; α = Alfa de Cronbach. *p-valor \leq 0,001. CC = Confiabilidade Composta; VME = Variância Média Extraída

A partir dos achados estatísticos referentes a confiabilidade das escalas, elas, apresentaram indicadores de acordo com o que a literatura estatística e psicométrica exige, as quais garantiram à avaliação consistente do conteúdo proposto neste estudo. Com base nesses resultados procurou-se verificar o objetivo central, o qual, à título de lembrança ao leitor, pretende avaliar a influência da percepção do suporte organizacional no capital psicológico positivo

no trabalho e destas duas variáveis na percepção da saúde geral em trabalhadores.

Neste sentido o modelo hipotetizado foi delineado de forma que assumisse uma relação direta (Figura 1), na qual, o construto do Suporte estaria predizendo positivamente o Capital Psicológico Positivo e estes, a Gestão do conhecimento. Inicialmente, gerou-se o cálculo para este modelo e com as devidas modificações realizadas nos ajustes de erro, o modelo proposto apresentou a seguinte razão estatística: $\chi^2/gf = 1,70$, RMR = 0,08, GFI = 0,93, AGFI = 0,91, CFI = 0,96, TLI = 0,95, RMSEA = 0,05 (0,04-0,07).

Figura 1 – Associação dos Escores Lambdas do Modelo Hipotetizado



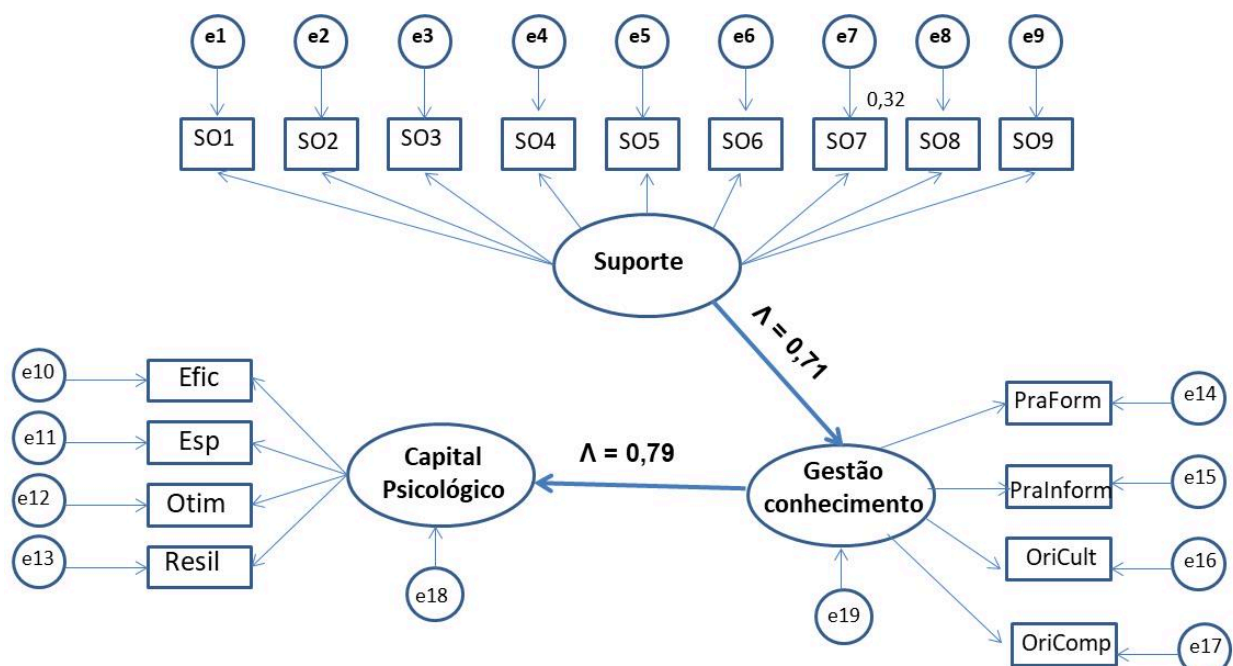
Notas: Suporte = Percepção do Suporte Organizacional; Efic., Esp., Otim., Resil = dimensões do capital psicológico positivo no trabalho; PraForm., PraInform., OriCult., OriComp = dimensões da gestão do conhecimento.

Na figura 2 são apresentados os escores Lambdas da associação entre os construtos, os quais, sugerem ser predição esperada. Nota-

se que todas as saturações (Lambdas, λ) estiveram dentro do intervalo esperado $|0 - 1|$ e que não houve problemas de erro na medida, bem como, todas às associações foram significativas e diferentes de zero ($t > 1,96$, $p < 0,05$); nota-se que os indicadores psicométricos (por exemplo, $\chi^2/|g|$, RMR, GFI, AGFI, CFI, TLI e RMSEA) apresentaram escores aceitáveis recomendados pela literatura estatística. Mas, observou-se que a associação Lambda do Suporte sobre o Capital Psicológico Positivo, apesar de apresentar uma relação positiva, esta foi abaixo do esperado, pois, para um modelo consistente e que já vem sendo avaliado em estudos anteriores, sugere ser $> 0,30$ (Maroco, 2010).

Sendo assim, gerou-se um modelo alternativo, o qual, sugeriu uma direção associativa de que entre o suporte organizacional e o capital psicológico positivo, a gestão do conhecimento atuaria como variável mediadora. Desta maneira, foi gerado a análise estatística para este modelo e observou-se que os escores da associação Lambda entre os construtos, não apenas se encontraram no intervalo $|0 - 1|$, destacando não existir problemas de erro na medida, bem como, as associações foram significativas e diferentes de zero ($t > 1,96$, $p < 0,05$) e $> 0,30$, os quais, foram muito maiores do que os observados no modelo interdependente (a saber: 0,28 e 0,58) (ver figura 2); tendo apresentado a seguinte razão estatística: $\chi^2/|g| = 1,46$, RMR = 0,05, GFI = 0,97, AGFI = 0,95, CFI = 0,97, TLI = 0,98, RMSEA = 0,04 (0,03-0,06).

Figura 2 – Associação dos Escores Lambdas do Modelo Alternativo Hipotetizado



Uma informação que garante a proposta desse modelo teórico alternativo observou-se quando consultou a estimativa de predição entre as associações das variáveis, todas foram significativas a um $p < 0,001$ (ver Tabela 2). Assim, comparando os indicadores psicométricos do modelo concorrente com o primeiro modelo, é possível destacar que o modelo concorrente apresentou melhores resultados, condição essa que sugere que o modelo mediacional é melhor do que um modelo teórico sistêmico (no qual, todas as variáveis estão inter-relacionadas).

Tabela 2 – Indicadores das Estimativas Preditivas Entre as Variáveis do Modelo

Construtos	Relação	Itens	Estimativa	d.p.	Razã Crítér
Gestão conhecimento	←---	Suporte	1,49	0,33	4,49
Capital Psicológico	←---	Gestão conhecimento	1,89	0,16	5,35

△ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/reflexao-empirica-de-um-ecossistema-do-bem-estar-no-trabalho-um-modelo-integrado-de-recursos-organizacionais-e-psicologicos-em-trabalhadores-organizacoes-publicas-e-privadas?noblockage>

Notas: *p-valor = 0,001

Garantido a comprovação do modelo teórico alternativo, o qual, os indicadores psicométricos foram confiáveis quando comparados ao modelo pretendido inicialmente (isto é, a existência de uma interdependência entre as variáveis propostas); esta condição permitiu estabelecer a direção de um modelo mediador, com a variáveis da gestão do conhecimento, intermediando o suporte organizacional e capital psicológico positivo do trabalhador, o qual, foi mais consistente teórica e empiricamente.

A partir da confirmação dos modelos teóricos, realizou-se uma análise estatística de comparações; para isso, efetuou-se uma ANOVA, a fim de avaliar as diferenças nas pontuações médias nas variáveis dependentes *versus* independentes (ver tabela 3). O cálculo da Anova, associada ao teste *post-hoc* de *Scheffé*, revelaram que os escores médios, foram significativos para as variáveis do suporte organizacional e da gestão do conhecimento em função do capital psicológico positivo, os quais, todos significativos.

Na tabela 3 é possível observar, para o efeito de interação entre as variáveis, que os maiores escores estiveram para o alto nível de suporte organizacional e alto nível de gestão do conhecimento com vistas ao capital psicológico positivo. No teste de *Scheffé* estes resultados foram comprovados ($c > b > a$), isto é, para os respondentes

quanto maior for o suporte organizacional, maior será a gestão do conhecimento destinado a um melhor capital psicológico positivo ($F(359/4) = 4,06, p < 0,01; R^2 = 0,30$).

É preciso destacar também, que no efeito direto em cada variável (suporte organizacional e gestão do conhecimento), respectivamente, o nível de suporte organizacional alto em função do capital psicológico ($F(359/2) = 3,80, p < 0,01$), bem como, o nível de gestão do conhecimento ($F(390/2) = 13,86, p < 0,05$) [$c > b > a$].

Tabela 3 – Diferenças dos Escores Médios Entre os Construtos do Suporte Organizacional e Gestão do Conhecimento em Função do Capital Psicológico Positivo em Trabalhadores

Nível Suporte organizacional	Nível Gestão Conhecimento	Média	d.p.	95% IC	
				Baixo	Alto
Baixo ^a	Baixo ^a	1,48	0,11	1,27	1,70
	Moderado ^b	1,64	0,18	1,27	2,01
	Alto ^c	2,00	0,18	1,64	2,35

△ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/reflexao-empirica-de-um-ecossistema-do-bem-estar-no-trabalho-um-modelo-integrado-de-recursos-organizacionais-e-psicologicos-em-trabalhadores-organizacaoes-publicas-e-privadas?noblockage>

Com base nestes achados, destaca-se a importância do efeito mediacional da gestão do conhecimento, reporta-se a necessidade

de um saber que contribui para o desenvolvimento e manutenção dos eventos laborais capaz de organizar os elementos emocionais no ambiente de trabalho pelo próprio trabalhador. Comprovar o efeito de moderação (isto é, a condição teórica-empírica em que as variáveis se mantêm, quanto compreensão causal entre os construtos), trata-se de entender as diferenças entre os construtos refletindo na possibilidade do desenvolvimento de práticas psicossociais destinadas ao ambiente de trabalho.

O estudo em questão se insere no campo dos estudos da psicologia e da saúde do trabalhador, especialmente, no que diz respeito à avaliação e implementação de políticas positivas nas organizações e no ambiente de trabalho destinadas a qualidade de vida laboral; avaliou-se a relação suporte organizacional, gestão do conhecimento e capital psicológico positivo: um modelo preditivo-mediacional em trabalhadores nas organizações públicas e privadas no estado do Rio Grande do Norte.

Em termos de objetivos específicos, os indicadores psicométricos revelaram consistência das direções conceituais e empíricas da avaliação dos construtos propostos pelos autores originais (cf. Pais, 2014; Luthans, Youssef, Avolio, 2007; Viseu, Jesus, Rus, Nunes, Lobo, Cara-Linda, 2012; Formiga, Viseu, Jesus, 2014; Formiga *et al.*, 2019; Siqueira, 1995; Formiga, Fleury, Souza, 2014). É possível reforçar que a direção conceitual e avaliativa do fenômeno abordado é um evento avaliativo seguro para o contexto organizacional.

Os resultados obtidos neste estudo fornecem evidências empíricas que corroboram a relação entre suporte organizacional, gestão do conhecimento e capital psicológico positivo em trabalhadores de organizações públicas e privadas no estado do Rio Grande do Norte.

As análises estatísticas realizadas confirmaram a validade e confiabilidade das escalas utilizadas, bem como a existência de um modelo mediacional no qual a gestão do conhecimento atua como variável mediadora entre o suporte organizacional e o capital psicológico positivo.

O modelo teórico inicialmente proposto, que presumia uma relação direta interdependente entre suporte organizacional, capital psicológico positivo e gestão do conhecimento, apresentou indicadores estatísticos aceitáveis. No entanto, a associação entre suporte organizacional e capital psicológico positivo, embora positiva, mostrou-se abaixo do esperado ($\lambda < 0,30$). Esse resultado levou à proposição de um modelo alternativo, no qual a gestão do conhecimento atuaria como variável mediadora entre o suporte organizacional e o capital psicológico positivo.

O modelo mediacional proposto apresentou melhores indicadores psicométricos em comparação ao modelo inicial, com associações significativas e superiores a 0,30 entre os construtos. Esse achado sugere que a relação entre suporte organizacional e capital psicológico positivo é fortalecida quando mediada pela gestão do conhecimento. Tal resultado está alinhado com estudos anteriores que destacam a importância da gestão do conhecimento como um elemento crucial na dinâmica organizacional (Nonaka, Takeuchi, 1995; Davenport, Prusak, 1998).

Esses achados corroboram a perspectiva de que o suporte organizacional, ao ser percebido pelos trabalhadores, contribui para o desenvolvimento de práticas efetivas de gestão do conhecimento, as quais, por sua vez, fomentam o capital psicológico positivo. Essa relação pode ser explicada pelo fato de que, quando os

trabalhadores percebem que a organização os valoriza e apoia (Eisenberger *et al.*, 1986), eles se tornam mais propensos a compartilhar conhecimentos e participar ativamente dos processos de gestão do conhecimento (Cabrera, Cabrera, 2005). Conseqüentemente, esse ambiente de aprendizagem e compartilhamento contribui para o desenvolvimento das dimensões do capital psicológico positivo: autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo (Luthans *et al.*, 2007).

A análise de variância (ANOVA) revelou diferenças significativas nos escores médios do suporte organizacional e da gestão do conhecimento em função do capital psicológico positivo. Os resultados indicaram que níveis mais altos de suporte organizacional e gestão do conhecimento estão associados a níveis mais elevados de capital psicológico positivo. Esse achado reforça a importância de as organizações investirem em práticas que promovam o suporte organizacional e a gestão eficaz do conhecimento como estratégias para desenvolver o capital psicológico positivo de seus colaboradores.

Esses resultados têm implicações práticas significativas para as organizações; primeiramente, destacam a importância de as empresas desenvolverem políticas e práticas que demonstrem valorização e apoio aos seus colaboradores, fortalecendo a percepção de suporte organizacional. Isso pode ser alcançado através de programas de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento profissional e políticas de bem-estar no trabalho.

Em segundo lugar, os achados ressaltam a relevância da implementação de sistemas eficazes de gestão do conhecimento. As organizações devem criar ambientes que facilitem a criação,

compartilhamento e aplicação do conhecimento, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua. Isso pode incluir a implementação de plataformas tecnológicas para compartilhamento de informações, incentivo a comunidades de prática e programas de mentoria.

O estudo evidencia a importância do desenvolvimento do capital psicológico positivo como um recurso valioso para as organizações. Programas de treinamento e desenvolvimento focados no fortalecimento da autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo dos colaboradores podem contribuir para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, fornecendo uma contribuição pontual para gestores e líderes organizacionais quanto a uma abordagem holística no desenvolvimento de recursos humanos positivo.

4. CONCLUSÃO

De forma geral, os resultados deste estudo demonstraram que as escalas propostas possuem boa qualidade psicométrica, o que sugere sua aplicabilidade em futuras pesquisas sobre o tema. Com base nesses achados, sugere-se que o desenvolvimento do capital psicológico positivo no trabalho não apenas tem uma relação com os fatores organizacionais, mas também com a prática e implementação de orientações atitudinais aos trabalhadores a respeito do saber e da aplicação da cultura apreendida na dinâmica organizacional.

Sendo assim, com vistas a um desenvolvimento emocional e à manutenção deste no ambiente de trabalho, destaca-se que a responsabilidade não deve ser atribuída somente à organização, mas também à forma de gerir por parte do gestor do setor de

trabalho. Embora os resultados tenham revelado condições estatísticas favoráveis, tanto na validação empírica das escalas quanto nas relações causais entre as variáveis, cumprindo assim os objetivos da pesquisa, acredita-se que estudos futuros poderiam explorar a relação dessas variáveis com outras mais subjetivas.

Por exemplo, seria interessante conduzir um estudo misto que aborde tanto análises nomotéticas quanto ideográficas (no sentido de avaliações projetivas da estrutura da personalidade), especificamente com os gestores, avaliando tanto o sentido e a dinâmica do sistema laboral gerado frente às atividades do funcionário e à realização da demanda, quanto associando a avaliações dos traços de personalidade da liderança relativos à organização cognitiva e ao padrão de gestão.

Um estudo promissor para pesquisas futuras poderia envolver a comparação entre respondentes e seus gestores, associando uma medida de liderança positiva e da cultura organizacional na concepção dos gestores e subordinados.

O modelo teórico proposto apresentou uma correlação, especialmente no que se refere ao processo de mediação por meio de uma gestão de conhecimento eficaz, mas teria sido muito útil verificar a influência mediadora das dimensões da gestão do conhecimento (por exemplo, Prática Formal, Prática Informal, Orientação Cultural e Orientação Competitiva) no capital psicológico positivo, condição que será realizada posteriormente, pois o interesse específico do estudo se deu apenas no sentido da compreensão dos construtos como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Al-HUSSAMI, M.; HAMMAD, S.; ALSOLEIHAT, F. **The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations.** Leadership in Health Services. 2018.

ALMEIDA, Layze Amanda Leal et. al. Quanto mais se sabe, mais segurança tem! a importância da gestão do conhecimento na condução dos resíduos sólidos de quimioterapia. Psicologia e Saúde em debate, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 430–442, 2020. DOI: 10.22289/2446-922X.V6N2A28. Disponível em: <https://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/V6N2A28>. Acesso em: 16 fev. 2024.

ALVES-MAZZOTTI, A.; GEWANDSZNAJDER, F.: **O método nas ciências naturais e sociais; pesquisa quantitativa e qualitativa.** São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004

AMOROSO, Arlete. **O impacto do capital psicológico positivo no desempenho individual do colaborador.** 2025. 40 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2025.

ARAUJO, K. R. O. P. et al. É conhecendo que se aprende! correlatos e diferenças na gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional entre profissionais da área da saúde antes e depois do isolamento social In: **Agregando Valores: Administração, Contabilidade e Economia** - Volume 4, ed.1. Formiga - MG: Editora Opera, 2024, v.4, p. 26 - 44.

AVEY, J. B. *et al.* Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. **Human Resource Development Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 127-152, 2011.

AZEVEDO, I. M. **Diagnostico da Gestão do Conhecimento: um estudo em uma organização da sociedade civil de interesse público.** 2018. Dissertação (Mestrado). Programa de pós-graduação em Administração. Universidade Potiguar, Natal, 2018.

BADRAN, M. A.; YOUSSEF-MORGAN, C. M. Psychological capital and job satisfaction in Egypt. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 3, p. 354-370, 2015.

BARATA, JULIO GUIMARÃES. **Percepção de suporte organizacional e síndrome de Burnout: Um estudo em instituições públicas.** Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. 2020. 85f.

CABRERA, E. F.; CABRERA, A. Fostering knowledge sharing through people management practices. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 720-735. 2005

CASSAPO, F. M. **O que entendemos exatamente por conhecimento tácito e conhecimento explícito.** Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2008.

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 4, p. 42-64, 2014.

CAVAZOTTE, F. DE S. C. N., MORENO JR., V. DE A., TURANO, L. M. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista De Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1555–1578. 2015. <https://doi.org/10.1590/0034-7612136534>

CHOI, Y.; LEE, D. Psychological capital, big five traits, and employee outcomes. **Journal of Managerial Psychology**, v. 29, n. 2, p. 122-140, 2014.

CHOMLEY, P. M. M. **The relationship between knowledge sharing and workplace innovation in a transnational corporation: a behavioral perspective**. RMIT University, 2015.

CORDEIRO, Maria de Nazaré Nascimento; ESTEVAM, Ionara Dantas. Capital psicológico positivo e liderança autêntica: um estudo com gestores de organizações públicas e privadas no Brasil. **Aracê**, [S. l.], v. 7, n. 8, e7754, 2025. DOI: <https://doi.org/10.56238/arev7n8-301>.

Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/7754>.

Acesso em: 11 mar. 2026.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED. 2010.

DABOS, G. E.; ROUSSEAU, D. M. Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 1, p. 52-72, 2004.

DANCEY, C.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia: Usando SPSS para Windows**. Porto Alegre: Artmed. 2006.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 2, p. 147-172.

DOURADO, P. C., et al. Aprendizagem Individual, suporte organizacional e desempenho percebido: Um estudo com docentes universitários. **Educação em Revista**, v. 34, e178191. 2018. <https://doi.org/10.1590/0102-4698178191>.

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

ESTEVAM, I. D. et al. A predictive study about Organizational Support and Psychological Capital at work regarding emotional disorder during Covid-19 isolation period. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 7, p. e38911729883, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i7.29883. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/29883>. Acesso em: 5 nov. 2024.

ESTEVAM, Ionara Dantas; FORMIGA, Nilton Soares; FERNANDES, Bruna Monique Monte; ESTEVAM, Gilvando; FIDELIS, Andréa Cristina Fermiano. Comportamento organizacional positivo e prevenção do sofrimento psíquico: suporte organizacional e engajamento como fatores protetivos do transtorno emocional em trabalhadores na cidade de Natal-RN. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**,

[S. I.], v. 7, n. 3, e737394, 2026. DOI: <https://doi.org/10.47820/recima21.v7i3.7394>. Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/7394>. Acesso em: 11 mar. 2026.

FANDIÑO, A. M.; FORMIGA, N. S.; MENEZES, R. M. P. Organizational Social Capital, Resilience and Innovation validation of a theoretical model for specialized workers. **Journal of Strategy and Management**, <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2018-0041>.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; LANG, A.-G.; BUCHNER, A. G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, v. 39, pp. 175-191. 2007.

FIDELIS, Andrea Cristina Fermiano; FORMIGA, Nilton Soares; FERNANDES, António Jorge. A inteligência espiritual e reajuste do trabalho em brasileiros e portugueses de unidades hospitalares. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 3, n. 4, p. e341382, 2022. DOI: 10.47820/recima21.v3i4.1382. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1382>. Acesso em: 13 nov. 2024.

FIGHERA MARZALL, Luciana; RIZZETTI Coradini, Joziane; ALMEIDA DOS SANTOS, Lucas; FLORES COSTA, Vânia Medianeira. [Suporte organizacional e comprometimento: A percepção dos docentes de uma instituição de ensino superior](#). **Revista Pretexto**, v. 21, n. 4, 2020, doi.10.21714/pretexto.v31i2.6113.

FLEURY, Luis Felipe de Oliveira et al . Escala de Percepção de Suporte Organizacional: evidência da estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros. **Psicol. pesq.**, Juiz de Fora , v. 11, n. 1, p. 1-2,

jun. 2017 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472017000100011&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 05 nov. 2024. <https://doi.org/10.24879/201700110010033>.

FORMIGA, N. S., *et al.* Pesquisa, Sociedade **Correlações entre apoio organizacional, psicológico, capital no trabalho e expectativa de futuro: um estudo com trabalhadores brasileiros e Desenvolvimento** , [S. l.] , v. 6, pág. e155963486, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i6.3486. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/3486>. Acesso em: 17 jun. 2024.

FORMIGA, N. S., VISEU, J., JESUS, S. N. Verificação empírica de uma medida de Capital Psicológico Positivo em trabalhadores brasileiros. **Eureka**, v. 11, n. 2, p. 284-300. 2014.

FORMIGA, N. S.; FREIRE, B. G. de O.; AZEVEDO, I. M.; FARIA, S. de S. Correlates between organizational support, psychological, capital at work and future expectancy: a study with brazilian workers. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 6, p. e155963486, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i6.3486. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/3486>. Acesso em: 5 nov. 2024.

FORMIGA, N. S.; FREIRE, B. G. de O.; FERNANDES, A. Evidência métrica de construto e invariância fatorial da escala de percepção de suporte organizacional em trabalhadores brasileiros. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 194–221, 2019. DOI: 10.7769/gesec.v10i2.870. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/870>. Acesso em: 5 nov. 2024.

FORMIGA, N. S.; MARQUES, G. A. S.; COSTA, A. L. G. M.; ALMEIDA, L. A. L.; ESTEVAM, I. D.. A colisão entre pessoas e sua influência na interação trabalhador-organização: A relação entre as normas e crenças, valorização, pensamento e saber organizacional em trabalhadores de organizações públicas e privadas In: **Administração, Contabilidade e Economia: Entendendo Desafios -** Volume 6, ed.1. Formiga - MG: Editora Union, 2023, v.1, p. 62 - 84.

FORMIGA, N. S.; PAULA, N. H. M. M.; SILVA, A. K. L. (2022). Suporte organizacional e danos relacionados ao trabalho: um estudo correlacional com trabalhadores brasileiros. **ReCaPe**, v. 12, n. 2. 2022. DOI: <https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.50236>

FORMIGA, N. S.; SOUSA, M. A.; FREIRE, B. G. O. Suporte organizacional e capital psicológico no trabalho: correlatos e diferenças entre trabalhadores brasileiros. **Psicologia.com.pt**. 2018.

FORMIGA, N.; FLEURY, L. F. D. O.; SOUZA, M. A. D. Evidências de validade da escala de percepção de suporte organizacional em funcionários de empresa pública e privada. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, v. 5, n. 2, pp. 60-76. 2014. <https://doi.org/10.5433/2236-6407.2014v5n2p34>.

FORMIGA, Nilton S. *et al.* Suporte organizacional, engajamento e espiritualidade no trabalho: verificação empírica de um modelo teórico concorrente em organizações brasileiras. **Bol. - Acad. Paul. Psicol.**, v. 39, n. 97, p. 247-259, dez. 2019 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2019000200010&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 13 nov. 2024.

FRANCO, J. B. M., et al. Cultura organizacional, capital psicológico positivo e transtorno emocional em trabalhadores de organizações

públicas e privadas nas cidades de Natal-RN e João Pessoa-PB. **Bol. - Acad. Paul. Psicol.**, São Paulo , v. 42, n. 102, p. 82-95, jun. 2022 . Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415711X2022000100009&lng=pt&nrm=iso; acesso em 17 jun. 2024.

FRANCO, J. B. M.; et al. Correlatos e variações na percepção do suporte organizacional e gestão do conhecimento em trabalhadores de organizações públicas e privadas em Natal-RN. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar** [S. l.], v. 2,n. 4, p. e24213, 2021. DOI: 10.47820/recima21.v2i4.213. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/213>. Acesso em: 5 nov. 2024.

HAIR, J.F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre, Bookman. 2010.

HOKAMA, Erica; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Capital psicológico: relações entre desenho do trabalho, engajamento e intenção de rotatividade. **PSI UNISC**, Santa Cruz do Sul, v. 8, n. 1, p. 186–204, 2024. DOI: <https://doi.org/10.17058/psiunisc.v8i1.18488>. Disponível em: <https://seer.unisc.br/index.php/psi/article/view/18488>. Acesso em: 11 mar. 2026.

JAIN, A. K.; GIGA, S. I., COOPER, C. L. Perceived organizational support as a moderator in the relationship between organizational stressors and organizational citizenship behaviors. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 21, n. 3, p. 313-334. 2013

KLUGE, J., STEIN, W., & LICHT, T. **Gestão do conhecimento**. Cascais: Principia, 2002.

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.

LATTIN, J., CARROLL, J. D., GREEN, P. E. **Análise de dados multivariados**. São Paulo: Cengage Learning. 2011.

LI, Y.; CASTAÑO, G.; LI, Y. Linking leadership styles to work engagement: the role of psychological capital among Chinese knowledge workers. **Chinese Management Studies**, v. 12, n. 2, p. 433-452, 2018.

LUTHANS, F. Comportamento Organizacional Positivo: Desenvolvendo e Gerenciando Pontos Fortes Psicológicos. **Academy of Management Executive**, v. 16, pp. 57-75. 2002. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>.

LUTHANS, F. *et al.* Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. **Personnel Psychology**, v. 60, n. 3, p. 541-572, 2007.

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

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 2, p. 143-160, 2004.

MAMEDE, Gladston. **Empresas e direitos humanos**. Belo Horizonte - Editora Expert. 2024 562 p

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais**. Lisboa, Portugal: Report Number. 2010.

MARTINS, L. B.; LIMA, M. E. O.; AGAPITO, J. P.; SOUZA, W. R.; SIQUEIRA, M. M. M. **Capital psicológico e bem-estar no trabalho: um estudo com profissionais de saúde**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 11, n. 1, p. 45-60, 2011.

NASCIMENTO, D. C., TIBANA R. A., FERREIRA, G. M., PRESTES, J. Testes de normalidade em análises estatísticas: uma orientação para praticantes em ciências da saúde e atividade física. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, 14(2), 73-77. 2014.

NOGUEIRA, A. P. S.; OLIVEIRA, Á. de F. Impacto da Percepção de Suporte Organizacional e Capital Psicológico no Bem-Estar no Trabalho. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 42, e238418. 2022. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003238418>.

NOGUEIRA, A. P. S.; OLIVEIRA, Á. de F. Impacto da percepção de suporte organizacional e capital psicológico no bem-estar no trabalho. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 42, e238418, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003238418>.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press. 1995.

OLIVEIRA, Giovana Aparecida de; FIGUEIREDO, Taynara Barbosa de; DUTRA, Júlio Afonso Alves. Inteligência emocional e o capital

psicológico nas organizações e em suas lideranças. **ID on line. Revista de Psicologia**, v. 14, n. 52, p. 185–201, 2020. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v14i52.2649>. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2649>. Acesso em: 11 mar. 2026.

PAIS, L. Gestão do conhecimento. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

PASCHOAL, T., TORRES, C. V., PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista De Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1054–1072. 2010. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>

PEREIRA PIROTTA, Kariny; MOTTA, Giulia Fernanda da; PIANNO, Rafael Francisco Campos. Capital psicológico no trabalho: estudo realizado em um supermercado. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 21, n. 2, p. 462–472, 2025. DOI: <https://doi.org/10.31510/infa.v21i2.2111>. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/2111>. Acesso em: 11 mar. 2026.

REHMAN, SU, QINGREN, C., LATIF, Y., IQBAL, P. Impacto do capital psicológico no esgotamento ocupacional e no desempenho de membros do corpo docente. **International Journal of Educational Management**, v. 31, n. 4, p. 455-469. 2017. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2016-0011>

RIBEIRO, Felipe Tavares; MOREIRA, Suelen; BASTOS, Rafael Gonzalez; SILVA JUNIOR, Leonel Godinho da; PEREIRA, Cristiano Ollé; SOUZA, Cesar Moraes de. A importância da gestão de pessoas para o sucesso

organizacional. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 692–704, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i2.4230. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/4230>. Acesso em: 13 nov. 2024.

ROZA, R. H. Revisión de la teoría de la creación del conocimiento organizacional. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, Medellín, v. 43, n. 3, p. eRv2/1–eRv2/12, 2020. DOI: <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v43n3eRv2>. Disponível em: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/331658>. Acesso em: 11 mar. 2026.

SANTANA-CÁRDENAS, S.; VISEU, J.; LÓPEZ-NÚÑEZ, M. I.; JESUS, S. N. Capital psicológico e bem-estar no trabalho: um estudo com profissionais de saúde. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 1, p. 45-60, 2018.

SANTOS SILVA, Rogério; CAPPELLOZZA, Alexandre; VENELLI COSTA, Luciano. O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 4, n. 3, p. 314-329, fev. 2015. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/678>. Acesso em: 05 nov. 2024. doi:<https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v4n3p314-329>.

SANTOS, A. B. J.; BISPO, F. C. S.; ABBAD, G. S. **Transferência de treinamento: estudo de um curso de ambientação para novos colaboradores**. Resende (RJ): SEGeT, 2014.

SANTOS, Natanoelha Menezes dos; CABRAL, Jamille Alves; PEREIRA, Edslany Paixão; CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade. A Importância da Gestão de Pessoas para o Sucesso de uma Organização. **Id on Line Rev. Psic**, vol.17, n.66, p. 384-400. 2023. DOI: 10.14295/idonline.v17i66.3671

SENA, J. V.; **Percepção do suporte organizacional, gestão do conhecimento e intenção a rotatividade em trabalhadores na cidade Natal- RN**. Orientador: Nilton Soares Formiga. 2024. 62 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Potiguar, Natal, 2024.

SINGHAL, H.; RASTOGI, R. Psychological capital and career commitment: the mediating effect of subjective well-being. **Management Decision**, v. 56, n. 2, p. 458-473, 2018.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo póscognitivo**. Brasília, 1995. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília.

STANKOWITZ, Rosângela de Fátima. **Gestão do conhecimento**. Brasília: PNAP; Recife: UPE/NEAD, 2021. 118 p. Material didático utilizado no Bacharelado em Gestão Pública – UAB/PNAP.

TSAI, C.Y.; HORNG, J. S.; LIU, C. H.; HU, D. C. Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. **International**

Journal of Hospitality Management, 46, 26-35. 2015.
doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.009.

TÜZÜN, I. K.; ÇETIN, F.; BASIM, H. N. Improving job performance through identification and psychological capital. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 67, n. 1, p. 155-170, 2018.

VASCONCELOS, I. F. F. G., CYRINO, A. B., D´OLIVEIRA, L. M., PRALLON, E. P. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 910–929. 2015, <https://doi.org/10.1590/1679-395155896>

VERSTEGEN, M. A. Gestão de pessoas e a importância do suporte organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 1, p. 45-60, 2011.

WISEU, J., JESUS, S. N., RUS, C., NUNES, H., LOBO, P., CARA-LINDA, I. Capital psicológico e sua avaliação com o PCQ-12. **Revista Ecos - Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, v. 1, n. 2, p. 35-42. 2012.

¹ Doutor em Psicologia social pela UFPB Pós-doc em Psicologia na UFRJ. Professor pesquisa. Mestrado em Psicologia organizacional e do trabalho na UnP. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4907-9736>.

Universidade Potiguar/Ecossistema Ânima, Brasil. E-mail:
nsformiga@yahoo.com

² Mestre em Administração pela UnP. Servidora pública no IFRN, Natal-RN, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1518-2527>.

Instituto Federal do Rio Grande do Norte. E-mail:
adelma.sena@gmail.com

³ Mestre em Administração pela UnP. Servidor público no IFRN, Natal-RN, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9268-9445>.

Instituto Federal do Rio Grande do Norte. E-mail:
seninhajefferson@yahoo.com.br

⁴ Doutorando em Administração pela UnP. Servidor público no IFRN, Natal-RN, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9478-8668>.

Universidade Potiguar/Instituto Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: lucnacm@gmail.com

⁵ Médica no IFRN. Mestranda em Psicologia na Universidade Potiguar/Ecossistemas Ânima, Natal, RN- Brasil. ORCID:

<https://orcid.org/0000-0001-7223-9772>. E-mail:
poliana_med002@yahoo.com.br

⁶ ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0633-2495>. Christian Business School - CBS. E-mail: keilamontenegro@gmail.com

⁷ Christian Business School - CBS. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7163-5851>. E-mail: seninhajefferson@yahoo.com.br.