

CORRELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO: ESTUDO EM UMA PREFEITURA DO RS

CORRELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS, SPIRITUALITY AND SATISFACTION: STUDY IN A CITY HALL IN RS

MICHEL BARBOZA MALHEIROS

Doutorando em Administração

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-7076-4258> / E-mail: malheirosmb@gmail.com

Av. Roraima, nº 1000 - Cidade Universitária - Bairro Camobi, CEP: 97105-900 - Santa Maria - RS

TAÍS DE ANDRADE

Doutora em Administração

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-7870-6909> / E-mail: tais0206@gmail.com

THAIS FLORES FERREIRA

Mestranda em Administração

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-5556-0625> / E-mail: thaisflores25@gmail.com

GABRIELLE LOUREIRO DE ÁVILA COSTA

Doutoranda em Administração

Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-6072-548X> / E-mail: gabrielle.adm01@yahoo.com.br

Submissão: 16/10/2021. Revisão: 12/08/2022. Aceite: 23/12/2022. Publicação: 23/12/2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v16i1.6767>

RESUMO

Objetivo: Identificar a relação entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho (EAT e ST).

Método/abordagem: Este estudo é de abordagem quantitativa e descritiva, com a utilização de uma estratégia *survey*. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário contendo 53 perguntas, aplicados a todos os 233 trabalhadores de uma prefeitura do RS. Para os resultados foram utilizados as análises descritivas e Correlação de Pearson.

Principais resultados: Os resultados revelam a existência de uma relação direta e positiva entre os construtos CCO, EAT e ST. O que sinaliza a existência dos CCO, vivência da espiritualidade e índices de satisfação na prefeitura de acordo com a perspectiva dos trabalhadores do referido setor.

Contribuições metodológicas/sociais/gerenciais: Este estudo contribui para que os gestores de organizações públicas possam compreender a importância das temáticas trabalhadas e como elas se relacionam com o trabalho. Além disso, os resultados revelam que os CCO podem

contribuir para o bom funcionamento das organizações, principalmente, considerando a dimensão espiritual e a satisfação.

Originalidade/relevância: O estudo se revela como o primeiro realizado com a proposta de identificar as relações entre os construtos no setor público. Considerando os construtos, este estudo visa contribuir para uma maior compreensão e seu impacto no ambiente laboral. Ainda, este estudo contribui para o desenvolvimento teórico das temáticas em âmbito nacional e internacional.

Palavras-chave: Comportamentos de cidadania organizacional. Espiritualidade. Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Purpose: Identify the relationship between Organizational Citizenship Behaviors (OCB), Spirituality and Satisfaction in the Work Environment (WS and JS).

Method / approach: This study has a quantitative and descriptive approach, using a survey strategy. For data collection, a questionnaire containing 53 questions was used, applied to all 233 workers in a city hall in RS. For the results, descriptive analyzes and Pearson correlation were used.

Main findings: The results reveal the existence of a direct and positive relationship between the OCB, WS and JS constructs. This indicates the existence of OCBs, the experience of spirituality and satisfaction indices in the city hall according to the perspective of workers in that sector.

Methodological/social/managerial contributions: This study helps managers of public organizations to understand the importance of the themes addressed and how they relate to work. Furthermore, the results reveal that OCBs can contribute to the good functioning of organizations, especially considering the spiritual dimension and satisfaction.

Originality / relevance: The study reveals itself as the first carried out with the purpose of identifying the relationships between constructs in the public sector. Considering the constructs, this study aims to contribute to a greater understanding and its impact on the work environment. Furthermore, this study contributes to the theoretical development of the themes at national and international levels.

Keywords: Organizational citizenship behaviors. Spirituality. Job satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho está permeado por constantes mudanças (*e.g.* econômicas, gerenciais, estratégicas, tecnológicas, entre outros) que influenciam nos processos organizacionais e nas interações sociais construídas no ambiente laboral (Pauli et al., 2018). Desta forma, Katz e Kahn (1978), já haviam sinalizado a necessidade de considerar uma gestão mais colaborativa, visto que as organizações que trabalham e alimentam um sistema mais formal de gestão e sem adaptabilidade, acabam se tornando mais frágeis e menos inovadoras (Geus et al., 2020).

Essa realidade em organizações públicas, como explicam Ladeira et al. (2012), não é diferente, uma vez que a pressão por melhorias nos serviços públicos prestados também é recorrente. Por essa razão, boa parte das práticas organizacionais do setor privado são

incorporadas às organizações públicas (Ladeira et al., 2012). Além disso, também salienta-se os efeitos da pandemia da Covid-19, que impôs diversos desafios para as organizações, incluindo demissões e a brusca inserção ao trabalho remoto (*home office*) (Silva, 2020).

Assim, para o entendimento desta nova conjuntura do mundo do trabalho, se reflete sobre o importante papel dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). De acordo com Organ (1988), considerado o precursor desta temática, os CCO correspondem aos comportamentos e ações voluntárias que os trabalhadores se dispõem no trabalho (Andrade et al., 2017; Andrade et al., 2021). Estudos anteriores revelam que os CCO influenciam positivamente no desempenho e satisfação do trabalhador (Organ, 2018) e apresenta relações positivas com a confiança interpessoal e suporte social (Costa et al. 2022).

Posto isso, Dubey et al. (2020) sinalizam que os CCO são desempenhados de forma benéfica pelos trabalhadores quando se sentem conectados com a organização e seus colegas de trabalho e que essa conexão possa ser parte de uma busca de propósito no trabalho. Estes aspectos são definidos por Ashmos e Duchon (2000) como Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (EAT). A dimensão espiritual no trabalho, tem sido considerada nos estudos organizacionais como uma parte fundamental da vida do trabalhador para suportar exaustivas cargas de trabalho, valorizar o lado humano e a promoção de ambientes mais saudáveis para se trabalhar (Aboobaker et al., 2020; Obregon et al., 2021). Alguns estudos sinalizam que a EAT aumenta o senso de comunidade (Farmer et al. 2019) e a disposição em cooperar dos trabalhadores (Garg et al., 2019).

Considerando os CCO e a EAT, Garg et al. (2019) atentam que para os trabalhadores sentirem conexão com a organização e se dispor dos CCO é necessário compreender seu estado de satisfação, haja vista que trabalhadores insatisfeitos são menos propensos a colaborar efetivamente com a organização. Para os autores supracitados, a satisfação corresponde a um aspecto positivo ou negativo frente a experiências advindas do trabalho. Diferente dos construtos anteriores, os estudos sobre Satisfação no Trabalho (ST) são mais frequentes (Ladeira et al., 2012), porém, não menos importantes, ainda considerando sua articulação com construtos poucos explorados no setor público (Farmer et al., 2019; Geus et al., 2020). Estudos sinalizam que a ST contribui para o comprometimento (Andrade et al. 2017) e para as práticas de espiritualidade, garantindo o bem-estar dos trabalhadores (Dubey et al., 2020).

Nesse sentido, partindo do exposto, uma lacuna de pesquisa foi identificada na literatura, no que concerne às investigações das relações entre os construtos no setor público (Belwalkar et al. 2018). Desse modo, a questão norteadora de pesquisa corresponde a “qual é a relação entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), Espiritualidade (EAT) e Satisfação no Ambiente de Trabalho (ST) na perspectiva dos trabalhadores de uma prefeitura do RS? Com isso, o objetivo deste estudo consiste em identificar as relações entre os CCO, EAT e ST na perspectiva dos trabalhadores de uma prefeitura do RS.

Assim, é esperado que gestores de organizações públicas possam compreender a importância e quais variáveis organizacionais possuem impacto no ambiente laboral. O referido estudo também apresenta um avanço teórico e empírico, ao revelar que a EAT e ST possuem relação direta e positiva no setor público com os CCO, fornecendo evidências para o preenchimento da lacuna identificada. Ademais, o estudo revela evidências ao explorar essa relação, que é pouco investigada nos estudos organizacionais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

As organizações, segundo Barnard (1938) e Katz e Kahn (1978), formam um sistema de atividades e cooperação entre os indivíduos coordenadas pelos recursos humanos disponíveis que, além de dispor da colaboração espontânea dos indivíduos, necessitam que sejam cidadãos do ambiente em que estão inseridos. Para os autores supracitados, essas características contribuem para a eficácia organizacional. Assim, inicia-se os estudos sobre os CCO, sendo que as discussões pioneiras sobre o construto englobam os pilares organizacionais postulados pelos referidos autores.

Organ (1988), por sua vez, sugeriu que as organizações necessitam pensar no papel dos CCO como um importante aspecto para o desempenho e a eficácia organizacional, tendo em vista que estes comportamentos influenciam nas atitudes inovadoras, ações de cooperação dos trabalhadores e manutenção das rotinas de trabalho. Desta forma, os CCO são definidos por Organ (1988) como comportamentos individuais discricionários, não explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas e que propagam o eficaz funcionamento da organização. Por discricionários, o referido autor explica que estes comportamentos não podem ser exigidos como um requisito formal, visto que a essência deste construto é pautada na vontade de cooperar. Organ (1988) ainda enfatiza que por discricionários, os CCO contribuem para a manutenção e valorização do contexto social em que as tarefas são realizadas (Avey et al., 2010; Yildiz, 2019). Nesta mesma direção, Dekas et al. (2013) ressaltam que os CCO influenciam no aumento da produtividade dos trabalhadores.

O conceito dos CCO até então se estende à todas as organizações e têm sido vistos como um importante aspecto nos estudos organizacionais. Desta forma, considerando as organizações públicas, os estudos sobre os CCO são relativamente baixos (Geus et al. 2020). De acordo com os autores, os benefícios do envolvimento nos CCO podem ser os mesmos do setor privado, todavia, se faz necessário descobrir que aspectos antecedem e/ou influenciam estes tipos de comportamentos.

Em um estudo recente, Cingöz e Akdoğan (2019) enfatizam que os CCO transigem a propagação de comportamentos positivos, que auxiliam o funcionamento e desempenho organizacional (*e.g.* auxiliar colegas de trabalho, fornecer ajuda por conta própria, etc.). Os autores também explicam que os CCO não consideram comportamentos negativos, sendo que podem ser prejudiciais para o funcionamento e desempenho organizacional (Podsakoff et al., 2000; Costa et al., 2022). O estudo de Garg et al. (2019), procurou identificar o efeito mediador dos CCO na relação entre a EAT e a ST. Para este estudo 194 trabalhadores de organizações de seguros do setor privado responderam a um questionário. Foi constatado que a EAT influencia positivamente os CCO que, por sua vez, influencia positivamente a ST.

Dessa forma, Taylor (2013) explica que é essencial compreender os fatores associados aos CCO no setor público, uma vez que estes comportamentos possuem relação direta com a melhoria dos serviços públicos prestados. Por essa razão, o estudo de distintas realidades, como é o caso das organizações públicas, pode ser viabilizada, no que se refere a identificação de novos antecedentes dos CCO e as relações deste construto com outras variáveis organizacionais (Oliveira & Estivaleta, 2019; Andrade et al., 2021).

Destarte, mediante a tais constatações, a literatura apresenta algumas abordagens contemplando as dimensões dos CCO. Organ (1988) sugeriu um modelo de cinco fatores: i) o altruísmo, se configura como a ajuda para um colega; ii) a cortesia, que engloba as atitudes direcionadas a ajudar um colega a enfrentar problemas; iii) a consciência, envolve a

compreensão do trabalhador sobre as regras existentes na organização; iv) a virtude cívica, corresponde ao envolvimento do trabalhador nas ações de governança; e v) o esportivismo, se refere a demonstração de menos reclamações por parte do trabalhador. Baseado nas dimensões destacadas, a pesquisa de Dekas et al. (2013), cujo modelo foi utilizado para esta pesquisa, com trabalhadores do setor de tecnologia da informação, resultou em informações que possibilitaram o desenvolvimento da escala OCB-KW (*Organizational Citizenship Behavior – Knowledge Worker*) de Dekas et al. (2013). Os fatores correspondem a: i) sustentabilidade do empregado (manutenção do bem-estar no ambiente de trabalho); ii) participação social (atividades sociais no trabalho); iii) virtude cívica (reconhecimento de responsabilidade como um membro organizacional); iv) voz (participação nos processos organizacionais); e v) ajuda (colaborar com colegas de trabalho). Ressalta-se que esta escala foi validada em contexto brasileiro por Andrade et al. (2018). Por fim, na seção seguinte, é abordado os elementos teóricos acerca de um antecedente dos CCO: a EAT.

2.2 ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Historicamente, o trabalho sempre foi visto como algo que dignifica o indivíduo que o pratica. Contudo, autores como Ashmos e Duchon (2000) argumentam que o trabalho, que deveria ser algo com propósito, tem resultado em indivíduos exaustos emocionalmente, esgotados fisicamente, absenteísmo e doenças relacionadas ao estresse. Nesse sentido, emergem as discussões sobre a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (EAT), na qual as organizações estão abrindo espaço para uma dimensão espiritual que tem menos a ver com normas e regras e mais com significado, propósito e satisfação (Ashmos & Duchon, 2000; Garg et al., 2019). A expressão espiritualidade, por vezes, se associa à aspectos de religião. Porém, para Ashmos e Duchon (2000), a espiritualidade e a religião são vertentes distintas.

Desta forma, tentar definir a EAT é como tentar “pregar um prego na areia”, pois trata-se de algo subjetivo e inerente a cada indivíduo (Pierce, 2006; He et al., 2019). Por essa razão, Ashmos e Duchon (2000), explicam que o primeiro erro é tentar fazer da espiritualidade como uma devoção a crenças religiosas. Para contrapor esta ideia, a espiritualidade se direciona a uma busca por crescimento dos seres humanos e que estes são ligados e movidos por uma força que os motiva (Habbeeb, 2019). Essas características foram direcionadas para o ambiente de trabalho.

Os conceitos acerca da EAT não variados, porém o conceito mais utilizado nos estudos organizacionais é o de Ashmos e Duchon (2000), que definem a EAT como uma busca dos indivíduos por propósito de vida por meio do trabalho e que estes indivíduos são nutridos por um trabalho significativo. Reconhecer a EAT, significa, então, que os trabalhadores são dotados de alma e espírito e que desenvolver o espírito é tão importante quanto desenvolver a alma (Ashmos & Duchon, 2000; Farmer et al., 2019).

Partindo deste conceito, é importante salientar que os estudos sobre a EAT são incipientes no setor público e, por isso, são necessárias a condução de novos estudos para buscar entender e valorizar a vida dos indivíduos com um trabalho mais significativo e as condições que contribuem para isto (Farmer et al., 2019; Dubey et al., 2020). Os autores supracitados explicam que considerar a espiritualidade como uma dimensão importante na vida dos trabalhadores, é reconhecer que se preocupam em melhorar a sua vida interior para que possam prestar um serviço de qualidade aos cidadãos. Isto acontece à medida que os trabalhadores se encontram conectados com os seus colegas, o trabalho e a organização (Garg et al., 2019; Dubey et al., 2019).

Estudos revelam que a espiritualidade, contribui positivamente para a saúde do trabalhador (e.g. Moss, 2002, Tenfen et al., 2019), elevando a sua autoestima, que também melhora a qualidade de vida no trabalho, prevenção e proteção a doenças causadas pelo estresse, maior satisfação, sentimento de pertencimento e maior vínculo com a organização (Garg et al., 2019). No estudo de Belwalkar et al. (2018) foi constatada uma relação positiva entre os CCO e a EAT. O estudo de Kramer *et al.* (2020), realizado com trabalhadores de uma instituição pública de Roraima, buscou identificar o nível de EAT. Os resultados revelaram baixa percepção dos trabalhadores no que se refere a dimensão “senso de comunidade” e maior percepção na dimensão “trabalho como propósito de vida”.

Destarte, Ashmos e Duchon (2000) postularam três dimensões da EAT que correspondem à vida interior, significado do trabalho e comunidade. Em contexto nacional, Siqueira et al. (2014) desenvolveram o IET (Inventário de Espiritualidade no Trabalho), estruturado em 29 itens, divididos por duas dimensões, a saber: i) trabalho como propósito de vida (crença que o trabalho concede propósito de vida) e ii) senso de comunidade (sentimento de pertença entre os trabalhadores). Os autores também estruturaram uma versão reduzida do IET, totalizando 10 itens, tornando o instrumento uma proposta alternativa, válida e confiável. Conforme os elementos teóricos apresentados e, da mesma forma com os CCO, é possível analisar uma relação da satisfação entre os construtos (Belwalkar et al. 2018; Dubey et al., 2020), cujo tema é abordado na seção seguinte.

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A partir das primeiras décadas do século XX, a Satisfação no Trabalho (ST) tem sido estudada e, desde então, impulsiona novos estudos com uma noção que versa sobre um estado de prazer do trabalhador frente às dimensões do seu trabalho (Siqueira, 2008). Com isso, conforme argumenta Oshagbemi (2000), a ST foi concebida como um constituinte da motivação, que impelia os trabalhadores a apresentarem certos indicadores de comportamento no ambiente laboral. A ST, desde então, se revela como um construto controverso e complexo, visto que não existe uma única definição (Omar et al., 2017). À vista disso, a satisfação tem se revelado como uma abordagem multidimensional, que entende a ST como uma resposta psicológica (e.g. emoções, sentimentos, ideias, etc.) frente às experiências do trabalho, ligadas ao bem-estar (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Mavigno & Mainardes, 2021). Desta forma, há um consenso de que a ST engloba atitudes positivas e negativas com relação ao trabalho.

Considerando a multidimensionalidade conceitual, Locke (1976) explica que a ST é um estado emocional em um *continuum* entre positivo ou negativo, que decorre da experiência e valorização do trabalho. Em discussão análoga, Hedler e Castro (2015), atentam que a compreensão da ST, em diversos contextos, pode fornecer *insights* para melhor direcionar e elaborar as ações dos gestores com relação às políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

Diversos são os estudos realizadas em torno do construto. Conforme explicam Ladeira et al. (2012), estudos sobre satisfação buscam analisar fatores que contribuem para alta ou baixa satisfação dos trabalhadores. Segundo os referidos autores, uma possível causa para a insatisfação dos trabalhadores públicos, deve-se à razão de que as organizações públicas não fornecem oportunidades para que os indivíduos desenvolvam e expressem as suas ideias e satisfaçam as suas necessidades. Frente a essa discrepância existente entre estrutura e ter um propósito pode ser balizada pelas visíveis inconsistências na gestão pública (Ladeira et al., 2012; Geus et al., 2020).

O estudo de Ladeira et al. (2012), investigou os antecedentes da satisfação de trabalhadores de uma prefeitura. Os resultados revelaram que a ST sofre interferência das rotinas e especificidades do trabalho. Já o estudo de Mavigno e Mainardes (2021), buscou compreender a influência do traço de personalidade de abertura à mudança e do engajamento no trabalho na satisfação na carreira e com a vida do trabalhador público. Os resultados mostram que a percepção que estes trabalhadores possuem sobre a satisfação na carreira pode ser influenciada pela sua abertura à mudança e pelo engajamento. Referente à satisfação com a vida, os resultados mostram que esta tende a ser influenciada pelo engajamento do indivíduo no trabalho realizado.

Com o objetivo de operacionalizar a ST, Siqueira (1995) identificou algumas dimensões do construto. A autora desenvolveu e validou um instrumento de medida denominado Escala de Satisfação no Trabalho (EST), composto por cinco dimensões, totalizando 15 itens em sua versão reduzida. As dimensões identificadas correspondem a: i) satisfação com os colegas de trabalho; ii) satisfação com o salário recebido; iii) satisfação com os chefes; iv) satisfação com a natureza do trabalho; e v) satisfação com o sistema de promoções.

Por fim, evidências empíricas (e.g. Belwalkar et al. 2018, Garg et al., 2019; Dubey et al., 2020) revelam que quanto mais satisfeitos e espiritualizados são os trabalhadores, mais propensos eles são ao se envolverem nos CCO.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo possui abordagem quantitativa e natureza descritiva, adotando uma estratégia de pesquisa do tipo *survey*. O campo de estudo se concebeu em uma prefeitura localizada em um município do Centro Oeste do Rio Grande do Sul. Ressalta-se que este estudo foi conduzido durante a pandemia da COVID-19, nas quais todos os protocolos de segurança foram seguidos. No que se refere aos participantes desta pesquisa, todos os trabalhadores da prefeitura participaram da pesquisa, o que corresponde à 233 indivíduos.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário contendo 53 itens. A primeira parte abordou cinco perguntas, a saber: idade, sexo e escolaridade (pergunta fechada) e tempo de serviço e setor/cargo de atuação (pergunta fechada) para identificação do perfil dos respondentes. A segunda parte é estruturada pela Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, composta por 23 itens desenvolvida por Dekas et al. (2013) e validado em contexto brasileiro por Andrade et al. (2018). Esta escala é dividida pelos fatores (dimensões): “sustentabilidade do empregado ($\alpha = 0,80$)”, “participação social ($\alpha = 0,87$)”, “virtude cívica ($\alpha = 0,86$)”, “voz ($\alpha = 0,86$)” e “ajuda ($\alpha = 0,90$)”. A terceira parte, é estruturada pelo Inventário de Espiritualidade no Trabalho (IET), em sua versão reduzida, composta por 10 itens, cujo inventário foi desenvolvido e validado por Siqueira et al. (2014). O inventário divide-se em dois fatores (dimensões): “senso de comunidade ($\alpha = 0,89$)” e “trabalho como propósito de vida ($\alpha = 0,87$)”. A última parte do questionário é formada pela Escala de Satisfação no Trabalho (EST) desenvolvido e validado por Siqueira (1995), composta por 15 itens, em sua versão reduzida. Esta escala divide-se em cinco fatores (dimensões): “satisfação com os colegas ($\alpha = 0,81$)”, “satisfação com o salário ($\alpha = 0,90$)”, “satisfação com a chefia ($\alpha = 0,84$)”, “satisfação com a natureza do trabalho ($\alpha = 0,77$)” e “satisfação com as promoções ($\alpha = 0,81$)”. Com exceção da primeira parte do questionário, as demais etapas são do tipo *Likert* de cinco pontos. Para os CCO e IET, os itens variam de: 1-Discordo Totalmente à 5-Concordo Totalmente. E para a ST varia de: 1-Totalmente Insatisfeito à 5-Totalmente Satisfeito.

A aplicação do questionário se sucedeu de duas formas: i) presencialmente: para os trabalhadores residentes no município e em escalas alternadas de trabalho e ii) de forma *on-line* via *Google Docs*[®]: para os trabalhadores que, devido a pandemia se encontram em *home office* (grupos de risco) ou que não residem no município. Para a etapa *on-line*, lembretes via grupos de *WhatsApp*[®] de cada setor (caracterizado nos resultados) da prefeitura eram enviados semanalmente, reforçando a participação dos sujeitos. Assim, a coleta ocorreu entre 13 de outubro a 02 de dezembro de 2020. Os dados foram tabulados em planilha *Excel*[®] e os testes estatísticos realizados com o apoio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS[®]) versão 22.

Após estes procedimentos, foi realizada a análise fatorial exploratória (AFE) para analisar a estrutura de inter-relações existentes entre as variáveis (Hair et al., 2009). Em seguida, foi realizada análise do Alfa de *Cronbach* para identificar a confiabilidade de cada fator, cujo valor deve ser superior a 0,70 para ser considerado aceitável (Hair et al., 2005). Ainda, para identificar a percepção dos trabalhos com relação aos construtos foi calculada as estatísticas descritivas de média e desvio padrão de cada fator. Por fim, para estabelecer a relação entre os três construtos (CCO, EAT e ST), foi realizada a análise do coeficiente de Correlação de Pearson (*r*), sendo considerada a técnica mais adequada para este fim.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Do total das 233 respostas, 60,5% são do sexo feminino. Quanto a idade, 50,9% apresentam idade superior a 41 anos. Em termos de escolaridade, 32,6% possuem ensino superior completo. No que se refere ao tempo de serviço público, 37,3% apresentam tempo no intervalo de 6 a 10 anos. Com relação ao setor de atuação, 31,3% dos respondentes são do setor de educação, 20,6% do setor da saúde, 19,3% do setor de obras, 3,9% do setor de agricultura, 2,6% do setor de assistência social, 8,6% do setor administrativo, 12,9% responderam dois setores ao mesmo tempo, visto que são remanejados semanalmente (*e.g.* auxiliares de limpeza) e 0,9% não responderam. Com relação ao cargo/função, estes trabalhadores são divididos em diversas funções (*e.g.* professor (a), serventes, telefonistas, secretários, administradores, advogados, agentes de saúde, entre outros. Devido à grande variedade, os autores optaram por não especificar todas as funções ou cargos de todos os trabalhadores.

4.2 PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES COM RELAÇÃO AOS CCO, EAT E ST

Nesta seção são expostas as percepções dos trabalhadores da prefeitura com relação aos CCO, EAT e ST. Os resultados (expressos na Tabela 1) desta relação são essenciais, para verificar a expressão de tais comportamentos no trabalho.

De modo geral, todos os construtos apresentam bons índices de confiabilidade e significância estatística, com exceção da dimensão “sustentabilidade do empregado”, removido da análise por apresentar um valor de comunalidade inferior a 0,5. Por conseguinte, para os CCO, os fatores com maiores médias foram o fator “voz (4,34 e $\alpha = .773$)” e o fator “ajuda (4,07 e $\alpha = .715$)”. Tais achados sugerem que para os trabalhadores da prefeitura, os comportamentos de ajuda são aspectos manifestados no ambiente de trabalho. São exemplos da dimensão voz, o fornecimento de sugestões e participação nos processos organizacionais (Dekas et al. 2013) também é um fator priorizado com relação aos outros fatores do construto.

Tabela 1
Percepção quanto aos CCO, EAT e ST e *Alfas de Cronbach*

Modelos	Fatores	Exemplos	Média	Desvio padrão (DP)	Alfa de Cronbach
CCO KMO = 0,796 sig p<0,000	Voz	Participar dos processos organizacionais; Fornecer sugestões; Participar da tomada de decisões.	4,34	0,631	$\alpha = .773$
	Ajuda	Ajudar colegas de trabalho; Dar uma mãozinha quando necessário.	4,07	0,686	$\alpha = .715$
	Virtude cívica	Atitudes de proteção a imagem organizacional; Falar bem da organização.	3,98	0,836	$\alpha = .788$
	Participação social	Atividades como comemorar aniversários; <i>Happy hour.</i>	3,61	0,859	$\alpha = .772$
EAT KMO = 0,891 sig p<0,000	Trabalho como propósito de vida	Conquistas pessoais e profissionais; Sentimento de que o trabalho completa o indivíduo.	4,35	0,740	$\alpha = .897$
	Senso de comunidade	União e conexão no trabalho.	3,75	0,819	$\alpha = .865$
ST KMO = 0,855 sig p<0,000	Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho	Variedade de funções; Parceria entre colegas.	3,85	0,782	$\alpha = .711$
	Satisfação com a chefia	Capacidade profissional da chefia; Entendimento com a chefia.	3,88	0,811	$\alpha = .848$
	Satisfação com o salário	Salário e outras formas de remuneração.	3,78	1,010	$\alpha = .888$
	Satisfação com as promoções e colaboração	Políticas de promoção do pessoal; Colaboração entre colegas.	3,37	0,932	$\alpha = .812$

No que se refere a EAT, a maior média se encontra no fator “trabalho como propósito de vida (4,35 e $\alpha = .897$)”. Desse modo, é possível analisar que para os trabalhadores da prefeitura, a espiritualidade é mais bem representada por este fator, sendo que para Siqueira et al. (2014) isto significa que para os indivíduos o trabalho também é responsável por diversas realizações pessoais e profissionais. Cabe mencionar, que o fator “senso de comunidade (3,75 e $\alpha = .865$)” foi o menos percebido o que corrobora com o estudo de Kramer et al. (2020), no qual os trabalhadores do setor público de Roraima também apresentaram baixa percepção com relação a este fator.

Para a ST, o primeiro fator foi renomeado para “satisfação com os colegas e a natureza do trabalho” devido a associação de algumas variáveis de um fator para o outro e a mesma situação ocorre para o fator “satisfação com as promoções e colaboração”. Isto pode ocorrer devido à percepção dos trabalhadores se assemelharem com perguntas específicas. Assim, as maiores médias encontram-se no fator “satisfação com a chefia (3,88 e $\alpha = .848$)” e no fator “satisfação com os colegas e a natureza do trabalho (3,85 e $\alpha = .711$)”. Desta forma, pode-se sugerir que os trabalhadores apresentam um grau mediano de satisfação no que se refere a chefia e, da mesma forma, com os colegas e a natureza do trabalho.

4.3 A CORRELAÇÃO ENTRE OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Na Tabela 2 são expressos os resultados encontrados, no que concerne às relações entre os CCO, EAT e ST, de acordo com as percepções dos trabalhadores da prefeitura.

Tabela 2

Matriz de correlação entre os construtos CCO, EAT e ST

CORRELAÇÕES	V	VC	A	TPV	SC	SS	ScC	SPC	SCNT
PS	0,268**	0,508**	0,250**	0,234**	0,206**	0,108	0,149*	0,216**	0,179**
V		0,282**	0,202**	0,466**	0,109	0,231**	0,068	0,147*	0,248**
VC			0,247**	0,431**	0,503**	0,278**	0,271**	0,404**	0,328**
A				0,091	0,241**	-0,092	0,183**	0,170**	0,258**
TPV					0,505**	0,518**	0,260**	0,429**	0,641**
SC						0,441**	0,510**	0,567**	0,633**
SS							0,330**	0,572**	0,401**
ScC								0,408**	0,359**
SPC									0,459**

**A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Legenda: PS (Participação social); V (voz); VC (Virtude cívica); A (Ajuda); TPV (Trabalho como propósito de vida); SC (Senso de comunidade); SS (Satisfação com o salário); ScC (Satisfação com a Chefia); SPC (Satisfação com as promoções e colaboração); SCNT (Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho).

No que se refere ao maior coeficiente de correlação do construto CCO, encontra-se uma relação moderada entre as dimensões “Participação social (PS)” e “Virtude Cívica (VC)”, com valor de $r = 0,508$. Este resultado sugere que o envolvimento em atividades ou tarefas sociais que podem ou não estar relacionadas às atividades centrais do trabalho do indivíduo (Dekas et al., 2000), reforça o grau de fidelidade para com a organização e um maior envolvimento em participações voluntárias nas atividades ligadas ao trabalho (e.g. reuniões, encontros, etc.) (Podsakoff et al., 2000).

No que tange à correlação dos fatores da EAT, destacada na tabela 2 na cor amarelo escuro, foi obtido um coeficiente de correlação de $r = 0,505$ entre as dimensões “Trabalho como Propósito de Vida (TPV)” e “Senso de Comunidade (SC)”. Essa relação é considerada moderada e positiva. Isto sugere que o trabalhador que vivencia sua espiritualidade alcançando um propósito por meio de seu trabalho, tende a se comprometer de forma mais ativa com a comunidade em que trabalha, uma vez que a conexão entre colegas de trabalho e com a organização pode ser fortalecida (Siqueira et al., 2014).

Já para a relação entre os fatores de ST, destacada na tabela 2 na cor verde musgo, é verificado que todas as correlações foram positivas, variando entre baixas e moderadas. Dessa forma, a maior correlação se encontra entre as dimensões “Satisfação com o Salário (SS)” e “Satisfação com as Promoções e Colaboração (SPC)”, com um valor de $r = 0,572$. Apreende-se, então, que existe uma relação positiva entre o contentamento com o salário, as promoções e a colaboração dos colegas, sendo que o teor das perguntas se assemelha à medida que essas dimensões podem apresentar uma interpretação parecida para os trabalhadores da prefeitura.

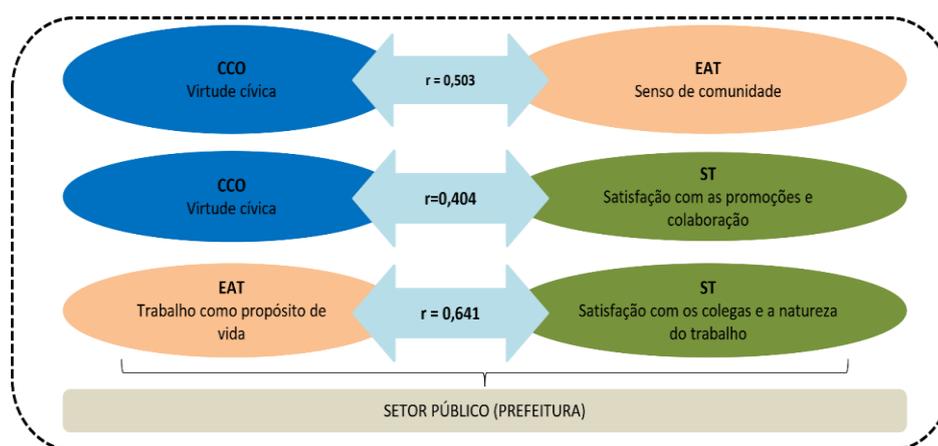
No que se refere à relação entre os CCO e a EAT, destacada na cor cinza, é notório a presença de correlações baixas. A maior correlação se dá nas dimensões “Virtude Cívica (VC)” e “Senso de Comunidade (SC)”, com valor de $r = 0,503$, o que apresenta uma relação moderada

entre as dimensões. Estes resultados apontam que quanto maior o comportamento de virtude cívica adotado pelos trabalhadores, maior será a sua percepção com relação ao senso de comunidade.

Com relação ao coeficiente de correlação entre CCO e ST, é encontrado nas dimensões “Virtude Cívica (VC)” e “Satisfação com as Promoções e Colaboração (SPC)”, resultando em um valor de $r = 0,404$. Nesse sentido, sugere-se que quanto maior a satisfação com as promoções e colaboração, maior será o envolvimento dos trabalhadores em comportamentos de virtude cívica. Foi encontrada uma correlação negativa entre as dimensões “ajuda” e “satisfação com o salário ($r = -0,092$). O que sugere que uma maior satisfação com o salário, menos propensos os trabalhadores são em ajudar colegas de trabalho.

Ponderando sobre a relação entre a EAT e a ST, destacadas na cor azul claro, percebe-se coeficientes de correlação positivos que, da mesma forma que os anteriores, variam entre relações baixas e moderadas. Contudo, o maior coeficiente de correlação se encontra nas dimensões “Trabalho como Propósito de Vida (TPV)” e “Satisfação com os Colegas e a Natureza do Trabalho (SCNT)”, totalizando num valor de $r = 0,641$. Assim sendo, na Figura 1, apresenta-se um resumo com as maiores correlações encontradas.

Figura 1
Maiores correlações entre os construtos



Considerando os resultados encontrados por meio da análise descritiva e na análise de Correlação de Pearson (r), percebe-se a existência de relações entre os construtos CCO, EAT e ST. Assim, na seção seguinte, apresenta-se uma discussão sobre estes resultados.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com relação aos CCO, pelo cálculo das médias, os resultados sinalizam que os trabalhadores da prefeitura desempenham esses comportamentos no trabalho, o que pode sinalizar uma contribuição ao que Geus et al. (2020) sugerem em seu estudo, no sentido de identificar que tipos de CCO são praticados no setor público. Para a EAT, também é possível inferir que os trabalhadores percebem a espiritualidade, principalmente no que tange ao trabalho como um propósito de vida e, conforme destacam Siqueira et al. (2014), é uma dimensão que se refere às conquistas pessoais e profissionais e a valorização do trabalho dos indivíduos. Para a ST, é possível notar médias moderadas de satisfação.

Destarte, as análises de correlação sinalizaram relações positivas entre os CCO, a EAT e a ST. No que concerne às relações entre a virtude cívica e o senso de comunidade, isto sugere

que a fidelidade dos trabalhadores da prefeitura (virtude cívica), reforça o senso de comunidade, aumentando o envolvimento nas atividades ligadas ao trabalho (Dekas et al., 2013; Andrade et al., 2021). Ao pensar nos CCO e na EAT, a correlação indica que os trabalhadores se envolvem nos CCO, o que, por sua vez, os permite ter a percepção da espiritualidade em uma perspectiva de significado, propósito e de comunidade, isto é, envolvimento entre os trabalhadores com o seu ambiente de trabalho.

No que se refere à relação entre virtude cívica e satisfação com as promoções e colaboração, isto sugere que a satisfação percebida com as promoções realizadas na organização e a colaboração existente entre colegas e gestores, reforça a virtude cívica, o que influencia na fidelidade destes para com a prefeitura. Estes resultados sugerem que na realidade investigada, de modo geral, a satisfação se relaciona positivamente tanto com a espiritualidade quanto com os CCO. Especialmente, as relações e a colaboração no trabalho apresentam relação direta no que se refere à vivência da espiritualidade e, conforme sugerem Belwalkar et al. (2018) e Garg et al. (2019) a EAT possui uma relação positiva com a ST, o que é corroborado neste estudo.

Por seu turno, os fatores trabalho como propósito de vida e satisfação com os colegas e a natureza do trabalho, sinalizam a terceira maior correlação. Este resultado sugere que o relacionamento mantido com colegas no ambiente organizacional e a natureza do trabalho, possibilitam que o trabalho seja encarado como um propósito de vida. Autores como Habbeb (2019) e Dubey et al. (2020), explicam que o trabalho nem sempre é visto, exclusivamente, como uma troca monetária, sendo que as relações interpessoais, possibilidades de desenvolvimento e as oportunidades para desempenhar um trabalho, influenciam na satisfação e na percepção de que ter bons relacionamentos também são importantes no trabalho, o que pode dar base a este achado. Ashmos e Duchon (2000), Garg et al. (2019) e Dubey et al. (2020), sinalizam que que trabalhadores espiritualizados tendem a estar mais satisfeitos com as dimensões do seu trabalho e mais propensos a desempenharem os CCO.

Assim, na prefeitura investigada, é possível inferir que os CCO, EAT e ST se relacionam positivamente, de acordo com a perspectiva dos trabalhadores. Estudos anteriores (*e.g.* Belwalkar et al. 2018; Garg et al., 2019; Dubey et al. 2020), realizado em organizações privadas, constataram relações positivas entre estes construtos. Considerando o objetivo de estudo, quanto mais os trabalhadores se sentem satisfeitos com o trabalho, maiores são as suas percepções de espiritualidade e maiores são as suas práticas de comportamentos de cidadania organizacional, especialmente em comportamentos que contribuam eficazmente para a organização e em oportunidades de fornecer sugestões criativas e participação nos processos organizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Até 2018, conforme afirmam Belwalkar et al. (2018), a relação entre os CCO, a EAT e a ST ainda não haviam sido discutidas. Essa lacuna identificada pelos referidos autores permitiu a realização de um estudo inicial que estimule as investigações sobre a relação entre esses construtos. A partir disto, uma lacuna de pesquisa foi encontrada nas investigações para o setor público. Assim, por meio disso, o objetivo deste estudo consistiu em identificar a relação entre os CCO, EAT e ST, na perspectiva de trabalhadores de uma prefeitura do Centro Oeste do Rio Grande do Sul. Os principais resultados revelam que os trabalhadores se envolvem nos CCO, principalmente no que se refere a dimensão “voz” e “ajuda”. Com relação a EAT, a dimensão mais priorizada foi o “trabalho como propósito de vida”. Para a ST, os trabalhadores se encontram mais satisfeitos com os colegas e a natureza do trabalho.

Desta forma, é possível perceber a existência dos CCO e da EAT na prefeitura, bem como identificar as dimensões nas quais eles se encontram mais satisfeitos. Também se percebe que além, dos CCO se relacionarem positivamente com a EAT e a ST, a EAT se relaciona positivamente com a ST.

Desse modo, este estudo realizado no contexto público, especificamente em uma prefeitura, apresenta algumas contribuições. Primeiro, as evidências empíricas contribuem para o entendimento de como ocorre as relações entre os construtos; levando em consideração o contexto e a realidade em que os trabalhadores e a organização estão inseridos. Segundo, este estudo se revela como inédito ao propor este tipo de análise de relação. As evidências encontradas possibilitam aos gestores desta prefeitura e também de outros contextos, compreenderem mais profundamente os fatores que podem influenciar o comportamento dos trabalhadores. Para os CCO, este estudo apresenta contribuições para o que outros estudos sinalizaram: poucos estudos sobre o construto no setor público. Posto isto, as descobertas contribuem para fortalecer o entendimento dos CCO em um ambiente de trabalho que considera não só as necessidades individuais dos trabalhadores, mas também de todos os cidadãos.

A espiritualidade, da mesma forma, apresentou resultados positivos neste setor, que revelam claramente as diferenças entre religiosidade, isto é, mostra que não são linhas iguais de investigação. Este estudo também sinaliza que as investigações deste construto no setor público são promissoras, por abordar especialmente uma dimensão mais humana e espiritual dos trabalhadores, e que oferece benefícios comportamentais (Obregon et al., 2021).

Com relação à ST, percebe-se bons índices de satisfação e embora os estudos deste construto sejam mais frequentes, os resultados consideraram aspectos comportamentais que podem ter influenciado ou não as suas percepções. Assim, estas evidências podem contribuir para entender estes aspectos à luz da satisfação e como ela se relaciona com o ambiente de trabalho.

De modo prático, estes resultados podem servir para a prefeitura analisar o atual contexto e condições de trabalho oferecidas aos trabalhadores. Ao considerar uma correlação negativa entre ajuda e satisfação com o salário, pesquisas de satisfação podem ser realizadas para compreender a razão de tal achado. Salienta-se que teoricamente, não foi encontrada uma explicação que verse sobre isso. Estes resultados e conclusões também podem ser considerados por outras organizações de outros setores, no sentido de compreender estas temáticas e como elas podem impactar o comportamento dos trabalhadores o que pode influenciar na sua produtividade, motivação, engajamento, entre outros aspectos.

Algumas limitações podem ser sinalizadas. A condução desta pesquisa ocorreu no contexto de pandemia da COVID-19 o que, por vezes, dificultou a coleta de dados. A abordagem quantitativa também pode ser considerada um fator limitante, visto que as perguntas fechadas não possibilitam uma compreensão mais ampla das perguntas e respostas mais livres por parte dos respondentes.

Como sugestão para estudo futuros, sugere-se a realização de pesquisas no setor público, principalmente no que se refere aos CCO e à EAT. Estudos sobre satisfação são sempre importantes, visto que sinalizam o grau de contentamento dos trabalhadores e, se pesquisados com outros aspectos comportamentais (*e.g.* engajamento, trabalho em equipe, liderança, vínculos, etc.), podem apresentar maior compreensão do ambiente de trabalho e as suas dimensões. Considerando o resultado de correlação negativa encontrado, sugere-se a realização de estudos que busquem evidências empíricas do porquê tal situação ocorreu. Será mesmo que os trabalhadores satisfeitos com o seu salário ajudam menos? Ademais, também

se sugere pesquisas que demonstrem cada vez mais a importância dos comportamentos positivos no trabalho e nas relações sociais mantidas no ambiente laboral.

REFERÊNCIAS

- Aboobaker, N., Edward, M., & K.a., Z. (2019). Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 28-44. <http://doi.org/10.1108/ijem-02-2018-0049>
- Andrade, T., Costa, V. F., Estivaleta, V. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 9(64), 236-262. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>
- Andrade, T. de., Estivaleta, V. de F. B., & Costa, V. F. (2018). Comportamento de cidadania organizacional: versão brasileira da escala Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 367-381. <https://doi.org/10.1590/1679-395164088>
- Andrade, T de., Estivaleta, V. de F. B., Malheiros, M. B., & Rossato, V. P. (2021). Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. *Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 27(3), 749-775, 2021. <http://doi.org/10.1590/1413-2311.332.106296>
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-46. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive states in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452. <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>
- Barnard, C. I. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo, Atlas.
- Belwalkar, S., Vohra, V., & Pandey, A. (2018). The Relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors – an empirical study. *Social Responsibility Journal*, 14(2), 410-430. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0096>
- Cingöz. A., & Akdoğan, A. A. (2019). A study on determining the relationships among corporate social responsibility, organizational citizenship behavior and ethical leadership. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(1), 1-19. <https://doi.org/10.1142/S0219877019400042>
- Costa, G. L. de Á., Estivaleta, V. F. B., Malheiros, M. B., & Andrade, T. (2022). Interações entre comportamentos de cidadania organizacional, suporte social e confiança interpessoal no setor de TI. *Revista Gestão Organizacional*, 15(1), 6-27. <http://doi.org/10.22277/rgo.v15i1>

- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkosi, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: a review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *The Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0097>
- Dubey, P., Pathak, A., & Sahu, K. K. (2020). Effect of workplace spirituality on leadership, job satisfaction and organisational citizenship behaviour: an analytical study in private manufacturing firms. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(8), 7147-7166. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I8/PR280732>
- Farmer, M., Allen, S., Duncan, K., & Alagaraja, M. (2019). Workplace spirituality in the public sector: a study of us water and wastewater agencies. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 441-457. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1281>
- Garg, N., Punia, B. K., & Jain, A. (2019). Workplace spirituality and job satisfaction: exploring mediating effect of organization citizenship behaviour. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 23(3), 287-296. <https://doi.org/10.1177/0972262919850928>
- Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: a systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Habeeb, S. (2019). Relation between organisational citizenship behavior, workplace spirituality and job performance in BFSI sector in India. *Problems And Perspectives in Management*, 17(1), 176-188. [http://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.16](http://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.16)
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. (6a ed). São Paulo: Bookman.
- He, P., Peng, Z., Zhao, H., & Estay, C. (2019). How and when compulsory citizenship behavior leads to employee silence: a moderated mediation model based on moral disengagement and supervisor – subordinate Guanxi views: a moderated mediation model based on moral disengagement and supervisor – subordinate Guanxi views. *Journal Of Business Ethics*, 155(1), 259-274. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3550-2>
- Hedler, D. L., & Castro, A. L. (2015). Satisfação do servidor público no trabalho: um estudo de caso nos centros de referência de assistência social de Paranavaí. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, 16(2), 192-198. <https://doi.org/10.17921/2448-2129.2015v16n2p192-198>

- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kramer, A. L. S., Ferko, G. P. S., Rosa, J. S., Costa, R. C. S., & Arantes, E. C. (2020). Espiritualidade organizacional avaliando o significado para a vida dos trabalhadores. *Administração: Princípios de Administração e Suas Tendências*, 197-217. <https://doi.org/10.37885/200800913>
- Ladeira, W., Sonza, I., & Berte, R. (2012). Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). *Revista de Administração Pública*, 46(1), 71-91. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000100005>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Mavigno, F. C. A., & Mainardes, E. W. (2021). Abertura à mudança e engajamento no trabalho como antecedentes da satisfação do servidor público. *Revista Gestão Organizacional*, 14(3), 229-245. <http://doi.org/10.22277/rgo.v14i3.5325>
- Moss, D. (2002). The circle of the soul: the role of spirituality in health care. *Applied Psychophysiology and Biofeedback*, 27(4), 283-297. <https://doi.org/10.1023/A:1021013502426>
- Obregon, S. L., Lopes, L. F. D., Kaczam, F., Veiga, C. P da., & Silva, W. V da. (2021). Religiosity, Spirituality and Work: a systematic literature review and research directions. *Journal Of Business Ethics*, 179(2), 573-595. <http://doi.org/10.1007/s10551-021-04856-7>
- Olivera, J. M., & Estivaleta, V. F. B. (2019). Consequentes de motivação do serviço público: proposição de um *framework* de análise em organizações públicas brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(4), 1-17. <https://doi.org/10.21118/apgs.v4i11.6300>
- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2017). Impact of management practices on job satisfaction. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 92-115. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p92-115>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Canada: Lexington Books.
- Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295-306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>

- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 15(7), 331-343. <https://doi.org/10.1108/09649420010378133>
- Pauli, J., Cerutti, P. S., & Andrêis, S. A. (2018). Cidadania Organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11, 50-73. <https://doi.org/10.19177/reen.v11e0201850-73>
- Pierce, G. F. A. (2006). *Espiritualidade no trabalho: 10 maneiras de equilibrar sua vida profissional*. São Paulo: Verus Editora.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Silva, P. H. I. (2020). O mundo do trabalho e a pandemia de covid-19: um olhar sobre o setor informal. *Caderno de Administração*, 28, 66-70. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53586>
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no Trabalho. In: M. M. M. Siqueira. *Medidas de Comportamento Organizacional*. (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M. et al. (2014). Espiritualidade no trabalho. In: M. M. M. Siqueira. *Novas medidas de comportamento organizacional*. (pp. 157-171). Porto Alegre: Artmed.
- Taylor, J. (2013). Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 73(3), 453-464. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/42002950>
- Tenfen, M. F., Venelli-Costa, L., Vieira, A. M., & Sanematsu, L. S. A. (2019). Espiritualidade no ambiente de trabalho e sua relação com a percepção de sucesso na carreira do indivíduo. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(2), 153-170. http://doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n2a1
- Yildiz, H. (2019). *The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior*. SAGE Open, 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244019862661>