

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Michel Barboza Malheiros

**INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL: ESTUDO COM TRABALHADORES DE UMA
PREFEITURA DO CENTRO OESTE DO RIO GRANDE DO SUL**

Santa Maria, RS
2021

Michel Barboza Malheiros

**INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO
SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: ESTUDO
COM TRABALHADORES DE UMA PREFEITURA DO CENTRO OESTE DO RIO
GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Taís de Andrade

Santa Maria, RS

2021

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001

Malheiros, Michel Barboza
INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL: ESTUDO COM TRABALHADORES DE UMA
PREFEITURA DO CENTRO OESTE DO RIO GRANDE DO SUL / Michel
Barboza Malheiros.- 2021.
139 p.; 30 cm

Orientadora: Taís de Andrade
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2021

1. Comportamento de Cidadania Organizacional 2.
Espiritualidade no Ambiente de Trabalho 3. Satisfação no
Trabalho I. de Andrade, Taís II. Título.

sistema de geração automática de ficha catalográfica da ufrsm. dados fornecidos pelo autor(a). sob supervisão da direção da divisão de processos técnicos da biblioteca central. bibliotecária responsável: paula schoenfeldt vatta cmu 10/1720.

Declaro, MICHEL BARBOZA MALHEIROS, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

© 2021

Todos os direitos autorais reservados a Michel Barboza Malheiros. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

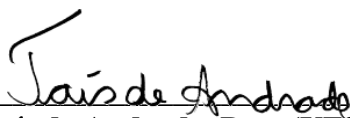
E-mail: malheirosmb@gmail.com

Michel Barboza Malheiros

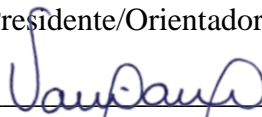
**INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO
SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: ESTUDO
COM TRABALHADORES DE UMA PREFEITURA DO CENTRO OESTE DO RIO
GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

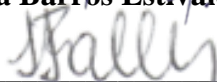
Aprovado em 30 de março de 2021:



Taís de Andrade, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)



Vania de Fátima Barros Estivalet, Dra. (UFSM)



Lisiane Pellini Faller, Dra. (SOBRESP)

DEDICATÓRIA

“Dedico esta dissertação à minha mãe, ao meu pai e à minha irmã. Dedico também ao meu namorado, Danilo. Dedico a vocês por estarem sempre ao meu lado, me apoiando em todas as minhas decisões e por me amarem incondicionalmente. Quero também dedicar esta dissertação aos meus avós João e Reseda (in memoriam). Não tem um momento que não sinta a falta de vocês e dedico a vocês por todo exemplo dado e por sempre ajudar minha irmã e a mim. Eu sei que vocês ficariam orgulhosos”.

AGRADECIMENTOS

Essa é a parte onde me emociono. Nessa hora, agradecer, me passa um filme pela cabeça. Consigo lembrar de tudo e de todos durante a realização desta dissertação, durante minha trajetória no mestrado.

Primeiramente quero agradecer a Deus por estar sempre ao meu lado, me dando forças e sabedoria para sempre andar no caminho do amor e do respeito. Agradeço a Ti por permitir que eu corra atrás dos meus sonhos e por permitir que eu possa realizá-los.

Agradeço aos meus pais Jerri e Simoni. Obrigado pai e mãe por sempre estarem ao meu lado. Obrigado por apoiar minhas decisões e por respeitá-las. Agradeço a vocês pelo amor e pela educação recebida, porque eu não seria o que sou hoje sem vocês. Obrigado por sempre fazerem as coisas por mim e pela minha irmã, por nunca ter deixado faltar nada, até mesmo quando vocês não podiam nos dar algumas coisas vocês davam um jeito. Obrigado sempre! Tudo o que eu faço é para vocês! Eu amo vocês.

Minha irmã Liara. Eu te agradeço por sempre me apoiar e por me amar do jeito que eu sou. Sei que muitas vezes você abriu mão das suas coisas para que eu pudesse fazer as minhas. Você é uma das pessoas mais maravilhosas e fortes que eu conheço. Obrigado por ser minha irmã. Tudo o que eu faço é para você! Eu amo você.

Ao meu amor, Danilo. A vida se encarregou de fazer nossos caminhos se cruzarem. Ela está permitindo que a gente construa uma vida juntos. Obrigado por sempre estar ao meu lado e por vibrar comigo a cada conquista. Obrigado por me apoiar em todos os momentos e por sempre estar pronto para me ajudar. Eu amo você.

Quero agradecer aos meus avós. Sei que vocês não estão aqui mais. Estão em outra dimensão, olhando para mim e me cuidando. Eu sei que vocês estariam orgulhosos. E agradeço por tudo o que fizeram por mim. Eu lembro de vocês sempre!

Quero agradecer aos meus amigos por estarem comigo em todos os momentos. Mas agradeço, principalmente, por estarem ao meu lado nos momentos ruins e difíceis. Vocês fizeram toda a diferença e me deram forças para seguir em frente. Obrigado por todo apoio e por toda a troca. Especialmente, quero agradecer à Vanessa, Roger, Julia e Natascha. Vocês são incríveis. Meus amigos e parceiros para todas as horas. Obrigado!

Agradeço à minha orientadora Taís. A vida fez questão de que nos encontrássemos e por intermédio da professora Vania. Você é uma pessoa incrível, que transborda amor e alegria por onde passa. Você me acolheu tão bem, me deu conselhos valiosos que carrego sempre comigo. Você confiou em mim e esteve ao meu lado nos momentos difíceis também.

Além de uma profissional incrível, nos tornamos amigos e peço desculpas pelos milhões de mensagens no *e-mail* e *whatsapp*. Obrigado por me ensinar tanto e por me mostrar que a vida é bela e que por mais difíceis que as coisas estejam sempre há um motivo para sorrir e para ver o lado bom da vida.

Agradeço à prefeitura por autorizar que eu fizesse esta pesquisa e aceitar participar desse estudo.

Agradeço à professora Vania Estivaleta por ser tão incrível e por confiar em mim e no meu trabalho. Agradeço ao grupo de pesquisa COESIS por ter me recebido tão bem e por termos aprendido e feito tanto.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Maria pela excelente educação que proporciona a tantas pessoas. Tenho construído minha carreira dentro da UFSM e isso me deixa feliz e muito orgulhoso. Temos uma universidade pública e de qualidade! Ainda, agradeço à CAPES pelo auxílio na minha trajetória e para a minha pesquisa poder ser realizada.

De forma geral, agradeço a todos que de um modo ou de outro fizeram parte dessa trajetória. Alguns não se encontram mais aqui, mas foram importantes para essa caminhada. Obrigado!

“Devemos descobrir o poder do amor, o poder redentor do amor. E quando fizermos isso, faremos deste velho mundo, um mundo novo”.
(Martin Luther King)

RESUMO

INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: ESTUDO COM TRABALHADORES DE UMA PREFEITURA DO CENTRO OESTE DO RIO GRANDE DO SUL

AUTOR: Michel Barboza Malheiros

ORIENTADORA: Taís de Andrade

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência da Espiritualidade (EAT) e Satisfação (ST) no Ambiente de Trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) na perspectiva dos trabalhadores do setor público atuantes em uma prefeitura da região Centro Oeste do Rio Grande do Sul. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa descritiva de cunho quantitativo, operacionalizada por meio de uma *survey*. Os dados foram obtidos por meio de um questionário e analisados pela análise fatorial exploratória, correlação de Pearson e Regressão Múltipla. Os resultados revelaram a existência dos CCO na prefeitura, sendo as dimensões “Voz” e “Ajuda” as mais praticadas pelos trabalhadores. No que se refere à EAT, é revelado a existência do construto no ambiente de trabalho, sendo que a dimensão “Trabalho como propósito de vida” é a mais percebida pelos trabalhadores. No que diz respeito à satisfação, os trabalhadores se encontram mais satisfeitos com a relação entre a chefia e os colegas de trabalho. Foi encontrado, ainda, um grau mediano de satisfação com o salário, as promoções e as colaborações no trabalho. Por meio da análise de Correlação de *Pearson*, foi identificado que a dimensão “Virtude cívica” dos CCO, apresenta relação positiva com a dimensão “Senso de comunidade” da EAT. A dimensão “Virtude cívica” dos CCO também apresenta relação positiva com a dimensão “Satisfação com as promoções e colaboração”. Por fim, a dimensão “Trabalho como propósito de vida” da EAT se relaciona positivamente com a dimensão “Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho” da ST. O que revela uma relação positiva entre os construtos no setor público. Para a análise de influência, a Regressão Múltipla revelou uma influência positiva da EAT e ST sobre os CCO, isto é, quanto mais os trabalhadores do setor público vivenciam sua espiritualidade e possuem bons níveis de satisfação, mais eles se envolvem nos comportamentos de cidadania. Estes achados mostram como os construtos se comportam no setor público e fornece evidências a uma lacuna identificada no que se refere a interação entre estes temas na esfera pública. Este estudo, pode contribuir para fortalecer a teoria sobre espiritualidade, satisfação e comportamentos de cidadania organizacional em uma realidade diferente do que já tem sido abordado em outras pesquisas. De modo prático, este estudo pode fornecer um panorama geral de como se comportam os trabalhadores da prefeitura e, por meio dos resultados, pode ser desencadeado estratégias para melhorar a satisfação dos trabalhadores, cuja dimensão teve as menores médias. Por se tratar de um estudo inédito, esta pesquisa avança na literatura por apresentar resultados em contexto público e no meio de uma pandemia (COVID-19), o que também sugere um estudo inovador que traz contribuições para a ciência e para o campo da Administração. Dessa forma, a principal contribuição empírica deste estudo foi a constatação da Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho como antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional no setor público.

Palavras-chave: Comportamento de Cidadania Organizacional. Espiritualidade. Satisfação.

ABSTRACT

INFLUENCE OF SPIRITUALITY AND SATISFACTION AT WORK ON THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS: STUDY WITH WORKERS OF A CITY HALL OF THE WEST CENTER OF RIO GRANDE DO SUL

AUTHOR: MICHEL BARBOZA MALHEIROS
ADVISOR: TAÍS DE ANDRADE

The present study aimed to analyze the influence of Spirituality (WS) and Satisfaction (JB) in the Workplace on Organizational Citizenship Behaviors (OCB) from the perspective of public sector workers working in a city hall in the Midwest region of Rio Grande. In this sense, a quantitative descriptive research was carried out, operationalized by means of a survey. Data were obtained through a questionnaire and analyzed by exploratory factor analysis, Pearson's correlation and Multiple Regression. The results revealed the existence of OCBs in the city hall, with the dimensions "Voice" and "Help" being the most practiced by workers. With regard to WS, the existence of the construct in the work environment is revealed, with the dimension "Work as a life purpose" being the most perceived by workers. With regard to satisfaction, workers are more satisfied with the relationship between the boss and co-workers. It was also found a median degree of satisfaction with salary, promotions and collaborations at work. Through Pearson's Correlation analysis, it was identified that the "Civic virtue" dimension of the OCB, has a positive relationship with the "Sense of community" dimension of the WS. The "Civic Virtue" dimension of the OCB also has a positive relationship with the "Satisfaction with promotions and collaboration" dimension. Finally, the WS dimension "Work as a life purpose" is positively related to the JS dimension "Satisfaction with colleagues and the nature of work". Which reveals a positive relationship between constructs in the public sector. For the analysis of influence, Multiple Regression revealed a positive influence of WS and JS on OCBs, that is, the more public sector workers experience their spirituality and have good levels of satisfaction, the more they become involved in citizenship behaviors. These findings show how the constructs behave in the public sector and provide evidence for an identified gap regarding the interaction between these themes in the public sphere. This study can contribute to strengthen the theory about spirituality, satisfaction and organizational citizenship behaviors in a different reality than what has already been approached in other researches. In a practical way, this study can provide an overview of how city hall workers behave and, through the results, strategies to improve worker satisfaction can be triggered, whose dimension had the lowest averages. As this is an unprecedented study, this research advances in the literature as it presents results in a public context and in the middle of a pandemic (COVID-19), which also suggests an innovative study that brings contributions to science and to the field of Management. Thus, the main empirical contribution of this study was the observation of Spirituality and Satisfaction in the Workplace as antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in the public sector.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior. Spirituality at Work. Job Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	33
Figura 2 – Modelo Circumplexo de Comportamento de Cidadania Organizacional	35
Figura 3 – Antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional.....	41
Figura 4 – Dimensões da Espiritualidade no Trabalho	48
Figura 5 – Desenho de pesquisa	63
Figura 6 – Estratégias para análise de dados	71
Figura 7 - Relações entre os construtos CCO, EAT e ST.....	100
Figura 8 - Influência da espiritualidade e satisfação no ambiente de trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional	109
Figura 9 - Interação dos construtos em estudos anteriores vs. resultados da pesquisa.....	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional	32
Quadro 2 – Dimensões da Escala OCB-KW	35
Quadro 3 – Níveis da Espiritualidade no ambiente de trabalho	43
Quadro 4 – Dimensões da Satisfação no Trabalho	54
Quadro 5 – Resumo das temáticas em que foram realizados estudos sobre CCO, EAT e ST e principais contribuições	60
Quadro 6 - Setores e cargos/funções dos participantes	64
Quadro 7 – Perguntas para identificação do perfil dos respondentes	65
Quadro 8 - Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC).....	66
Quadro 9 – Versão Reduzida do Inventário de Espiritualidade no Trabalho (IET)	67
Quadro 10 – Versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho (EST)	67
Quadro 11 – Fatores de análise dos construtos.....	68
Quadro 12 - Aplicação dos questionários.....	68
Quadro 13 – Matriz de amarração teórica	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos respondentes.....	73
Tabela 2 - Tempo de trabalho, setor e cargo/função	74
Tabela 3 - Variáveis originais e variáveis do modelo final da escala de CCO-TC	77
Tabela 4 - Percentual de Variância Explicada para cada fator da escala de CCO-TC	77
Tabela 5 - Alfa de <i>Cronbach</i> dos fatores da escala de CCO-TC.....	78
Tabela 6 - Carga fatorial das variáveis e fatores da escala de CCO-TC	78
Tabela 7 - Média e desvio-padrão das variáveis e fatores da escala de CCO-TC.....	81
Tabela 8 - CCO praticados pelos trabalhadores	83
Tabela 9 - Modelo original e modelo final do IET.....	84
Tabela 10 - Percentual de Variância Explicada para cada fator do IET	85
Tabela 11 - Alfa de <i>Cronbach</i> dos fatores de IET.....	85
Tabela 12 - Carga fatorial das variáveis e fatores do IET	86
Tabela 13 - Média e desvio-padrão das variáveis e fatores do IET.....	88
Tabela 14 - Realocação e inserção das variáveis da EST.....	90
Tabela 15 - Percentual de Variância Explicada para cada fator da EST	92
Tabela 16 - Alfa de <i>Cronbach</i> dos fatores da EST	92
Tabela 17 - Carga fatorial das variáveis e fatores da EST.....	93
Tabela 18 - Média e desvio-padrão das variáveis e fatores da EST	95
Tabela 19 - Matriz de correlação	98
Tabela 20 - Coeficiente beta (β), significância e coeficiente de determinação ajustado (R^2) para os modelos de regressões.....	102
Tabela 21 - Pressupostos do modelo de regressão	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE	Análise Fatorial Exploratória
CCO	Comportamento de Cidadania Organizacional
CCO-I	Comportamento de Cidadania Organizacional para o Indivíduo
CCO-O	Comportamento de Cidadania Organizacional para a Organização
CCO-TC	Comportamento de Cidadania Organizacional para os Trabalhadores do Conhecimento
Coef	Coeficiente
CRAS	Centros de Referência de Assistência Social
EAT	Espiritualidade no Ambiente de Trabalho
ECCO	Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional
EICCOrg	Escala de Intenções Comportamentais de Cidadania Organizacional
EST	Escala de Satisfação no Trabalho
FIV	Fator de Inflação de Variância
IET	Inventário de Espiritualidade no Trabalho
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>
KS	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>
Sig	Significância
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
ST	Satisfação no Trabalho
TOL	Tolerância

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 Objetivo geral	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 JUSTIFICATIVA	22
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	26
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: BASE TEÓRICA....	27
2.1.1 Dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional	31
2.1.2 Antecedentes dos Comportamento de Cidadania Organizacional	37
2.2 ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: BASE TEÓRICA.....	41
2.2.1 Dimensões da Espiritualidade no Ambiente de Trabalho	46
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	52
2.4 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	56
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
3.1 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA E MÉTODOS ADOTADOS	62
3.2 DESENHO DE PESQUISA	62
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	64
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	65
3.5 ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DOS DADOS	69
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DO PERFIL DA AMOSTRA.....	73
4.2 PERCEPÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PRATICADOS PELOS TRABALHADORES	75
4.3 PERCEPÇÃO DA ESPIRITUALIDADE DOS TRABALHADORES	84
4.4 PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES.....	90
4.5 A RELAÇÃO ENTRE A ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO E OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	97
4.6 A INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
5.1 DISCUSSÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS	113
5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA	116
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	118
5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	119
REFERÊNCIAS	120
.....	136
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	136

1 INTRODUÇÃO

As organizações atuam sob um ambiente caracterizado pela instabilidade financeira, constantes mudanças no mercado de trabalho, agitação política, mudança tecnológica, dentre outros fatores (FROMAN, 2010). Além disso, para se destacar nesse ambiente de mudanças e incertezas, as organizações necessitam de trabalhadores proativos, que demonstrem iniciativa, ideias inovadoras e estejam dispostos a ir um pouco além de suas obrigações contratuais formais (BAKKER; SCHAUFELI, 2008). Em organizações públicas essa realidade não é diferente, visto que a pressão por melhorias nos serviços públicos prestados também é constante (OLIVEIRA, 2019).

Para se destacar no mercado competitivo, frente aos seus concorrentes, as organizações necessitam de trabalhadores que prezem não somente pelo seu desenvolvimento individual, mas também, dos seus colegas de trabalho e pelo coletivo (BAKKER; SCHAUFELI, 2008; OLIVEIRA, 2019). Os referidos autores, ainda sinalizam que os trabalhadores proativos assumem responsabilidades e estão comprometidos com a organização em que atuam. Nessa análise, Belleville, Dubreuil e Courcy (2019) inferem que bons trabalhadores não são somente aqueles que desempenham suas tarefas com êxito, mas também aqueles que demonstram comportamentos inovadores que vão além de suas funções contratuais.

Como tal, as organizações confiam cada vez mais em seus trabalhadores, principalmente no que tange ao entendimento entre o que eles são devidamente recompensados e quais os comportamentos emergentes necessários precisam adotar para que a organização em que atuam se mantenha competitiva e preste serviços de qualidade (DEKAS *et al.*, 2013; OLIVEIRA, 2019). Os referidos autores, ainda argumentam que a natureza do trabalho mudou e, conseqüentemente, suas necessidades também mudaram. Ainda, Andrade (2017) argumenta que frente a este cenário, o uso de estruturas rígidas e hierarquizadas tem sido evitado e, as organizações têm buscado adotar um sistema organizacional voltado para a iniciativa e cooperação.

Da mesma forma, na gestão pública, procura-se incorporar as práticas de gestão do setor privado para a sua realidade (LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012). Frente ao exposto, os referidos autores argumentam que as organizações públicas passam por constantes mudanças com relação ao trabalho e as metas organizacionais. Com isso, é buscado analisar e compreender como se comportam os indivíduos e o que estes devem fazer para que se tenha êxito no desempenho do trabalho e entrega de serviços com qualidade. Nesse sentido, Bellou

(2009) explica que, assim como as organizações privadas, as organizações públicas querem reter trabalhadores qualificados, que tenham atitudes inovadoras.

Nessa conjuntura, os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)¹ assumem grande pertinência nos estudos organizacionais, sendo que tais comportamentos se configuram como uma medida fundamental para o comportamento dos trabalhadores que refletem no desempenho dos mesmos e que podem aumentar o espírito de equipe (PODSAKOFF *et al.*, 2000; PODSAKOFF *et al.*, 2014; ANDRADE *et al.*, 2018b).

Com isso, Organ (1988) define os CCO como um comportamento individual discricionário não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas e, que, em sua totalidade, promove o funcionamento eficaz da organização. O autor ainda explica que por comportamento individual e discricionário entende-se que não se podem ser impostos ou forçados como obrigações de suas funções, tão pouco induzidos pela garantia de uma recompensa (ORGAN, 2018).

Tais comportamentos, conforme argumenta Cohen (1980), também se configuram como um comportamento pró social positivo, ou seja, um comportamento voluntário para beneficiar o outro. Organ (2018) explica que o benefício em questão pode assumir a forma de ajuda com uma tarefa, proporcionar cuidados físicos e conforto para um colega de trabalho. Para Oliveira (2019) pouco são os estudos de CCO no setor público e, por essa razão, o autor argumenta que os trabalhadores voltados ao interesse desse setor buscaram visualizar seu trabalho de forma mais ampla, fazendo esforços que perpassam suas atividades rotineiras e formais.

No entanto, não se pode falar em CCO sem levar em consideração as necessidades individuais dos trabalhadores. Organ, 2018 argumenta que quanto mais as necessidades destes são atendidas, mais satisfeitos se encontram e mais propensos são aos CCO.

Os CCO também sugerem que os trabalhadores demonstram maior desempenho extra papel quando estão conectados com a organização e encontram um senso de propósito e significado em seu trabalho (VAN DYNE; GRAHAM; DIENESCH, 1994). Assim, prevê-se que os trabalhadores que procuram encontrar um propósito em seu trabalho, buscam estar conectados a outros indivíduos, ao setor em que atuam e a organização, resultando em consequências positivas para ambas as partes, como por exemplo, maior satisfação e comprometimento (BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018).

¹ Este trabalho contou com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Essa experiência é denominada por Ashmos e Duchon (2000) como Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (EAT). Os referidos autores argumentam que a EAT corresponde a um reconhecimento de que os trabalhadores possuem uma vida interior que é alimentada por um trabalho significativo que ocorre no contexto laboral. Rego, Cunha e Souto (2007) completam, inferindo que a EAT tem como objetivo compreender os valores organizacionais e promover uma experiência de transcendência por meio do trabalho, facilitando, assim, sua interação e conexão com colegas de trabalho e organização, de modo que proporcione um estado de plenitude e alegria no trabalhador.

Para muitos indivíduos a EAT denota uma questão religiosa e, com isso, torna-se importante salientar que o construto não envolve qualquer conexão com a religião, uma vez que a espiritualidade é baseada em filosofias e valores pessoais do trabalhador e não com um sistema de crenças religiosos (CAVANAGH, 1999; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003). Por ser associada à aspectos religiosos, no setor público pouco se sabe como a EAT é evidenciada por seus trabalhadores, pois como explicam Farmer *et al.* (2019), para muitas organizações públicas a espiritualidade denota um aspecto religioso e como o estado deve estar separado de crenças religiosas (estado laico), não se tem um acordo sobre como esta é vista por trabalhadores e gestores públicos.

Desse modo, levando em consideração que os comportamentos de cidadania e espiritualidade estão relacionados com a satisfação no trabalho (ST), estudos recentes, como os de Belwalkar, Vohra e Pandey (2018) e Garg, Punia e Jain (2019), procuraram identificar a relação e influência entre CCO, EAT e ST. Os resultados mostraram que os trabalhadores que vivenciam sua espiritualidade, mais satisfeitos se encontram e apresentam mais comportamentos de cidadania. Além disso, a EAT é um campo potencial para o desenvolvimento organizacional e compreensão do comportamento humano (FORMIGA *et al.*, 2018). Para Ladeira, Sonza e Berte (2012) a satisfação no setor público sofre influência direta de certas características do trabalho, a saber: rotinas, recursos humanos e gestão de pessoas, valorização, entre outros (BELLOU, 2009).

Ainda se torna importante mencionar que os CCO, enquanto comportamentos positivos, são de extrema importância para todas as organizações, principalmente no contexto de pandemia que o mundo vivencia. Mais do que nunca os trabalhadores de todos os setores precisam ser inovadores, criativos, proativos e realizar tarefas que perpassam suas obrigações formais. Essas mudanças trazidas pela pandemia do novo coronavírus modificaram mais uma vez as relações de trabalho e o modo como as organizações operam (ZAMFIR; ALDEA, 2020). Para o setor público as constantes pressões por melhorias e respostas crescem a um

ritmo acelerado. Tavares (2020) argumenta que para se ter mais cooperação é essencial que os trabalhadores possam trabalhar com os recursos espirituais, isto é, as organizações precisam incentivar a espiritualidade para que novas soluções à estas mudanças sejam encontradas e os trabalhadores possam desempenhar seu trabalho com alegria e satisfação e entregar serviços com qualidade.

Assim sendo, uma das motivações para a realização deste estudo recai sobre em como esses três construtos se relacionam em contexto brasileiro, principalmente no que se refere ao setor público. Por essa razão, este estudo foi realizado com trabalhadores atuantes em uma prefeitura localizada na região Centro Oeste do Rio Grande do Sul. Além disso, torna-se importante evidenciar a importância em ampliar o debate conceitual acerca dos construtos CCO, EAT e ST, destacando a relevância destes para as organizações privadas e públicas, academia e sociedade em geral.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A complexidade dos ambientes trabalhistas exige comportamentos extras de cada trabalhador. O comportamento de ir além das obrigações formais, que engloba ajudar colegas, ter atitudes criativas e inovadoras, aumenta a eficácia e desempenho organizacional (KIM; PARK; CHANG, 2011). Nesse sentido, ambientes complexos resultam em estruturas hierárquicas mais rígidas, com exigências rigorosas e que não levam em consideração as necessidades dos trabalhadores.

Esse modo mais conservador de gestão, usualmente tem resultado em sérios problemas de saúde para o trabalhador, como estresse, *burnout*, atitudes de violência física e verbal, aspectos éticos, absenteísmo, entre outros (MAT DESA; KOH PIN PIN, 2011). Segundo Bolino *et al.* (2010), frente às características citadas, também existe a dificuldade de os trabalhadores adotarem comportamentos voluntários, ou seja, os comportamentos de cidadania. Inclusive, essas também são características de organizações onde a espiritualidade se faz ausente e afeta negativamente o desempenho dos trabalhadores (MAT DESA; KOH PIN PIN, 2011).

Levando em consideração esse contexto é inevitável não mencionar o período de pandemia em que o mundo vivencia. E como consequência disso, milhões de trabalhadores de diversos setores foram afetados (ZAMFIR; ALDEA 2020). As autoras ainda argumentam, que milhares de trabalhadores perderam seus empregos ou tiveram seu trabalho deslocado para o *home office*. Além disso, as medidas de distanciamento social impactaram

organizações públicas e privadas em grande medida, visto que diversos setores foram temporariamente desativados ou restringidos (*e.g.* adoção de escalas de trabalho e o trabalho remoto) (ZAMFIR; ALDEA 2020).

Nesse sentido, muito se fala sobre o desempenho dos trabalhadores frente às constantes exigências, exaustivas cargas de trabalho e as mudanças no mundo do trabalho. Todavia, pouco é feito para aprimorar as competências dos trabalhadores, compreender suas necessidades e o que os leva a trabalharem com mais satisfação e de que forma tais aspectos influenciam o desempenho eficaz não só destes, mas também das organizações. Por se tratar de características comportamentais de cada trabalhador, Oliveira e Estivaleta (2019) argumentam que essas particularidades também estão presentes no setor público e, por essa razão, são desafiadores os trabalhos relacionados diretamente ao comportamento humano.

Organ (1988) já havia afirmado a importância de comportamentos discricionários, ou seja, voluntários que não podem ser impostos ou obrigatórios, como o autor denomina comportamentos de cidadania. Mais cedo, Katz e Kahn (1978), já haviam sinalizado tais comportamentos como inovadores e espontâneos como fundamentais para o bom funcionamento da organização. Nessa linha tênue de pensar os CCO, Williams e Anderson (1991) sinalizaram a existência dos CCO, contudo, para dois caminhos: os CCO orientados aos trabalhadores e os CCO orientados à organização. Os referidos autores concordam que os CCO são benéficos, não somente para os trabalhadores, mas para a organização, no sentido de melhorar o desempenho e o bom funcionamento. Chen (2008) e Podsakoff *et al.* (2014) afirmam que os CCO são tidos como comportamentos essenciais para o desempenho dos trabalhadores.

Nesse sentido, compreender os mecanismos comportamentais dos trabalhadores no ambiente de trabalho, seja ele privado ou público, contribui para o entendimento das relações internas de trabalho, melhora dos bens e serviços entregues e, ainda, se tem melhoria das relações interpessoais (BERGUE, 2010; OLIVERIA; ESTIVALETE, 2019).

Mahipalan, Sheena e Muhammed (2019), em seus estudos, confirmam a importância dos CCO para o funcionamento eficaz das organizações em diversos contextos e setores. No entanto, segundo os referidos autores, tais comportamentos são mais eficazes à medida que se é levada em consideração as necessidades dos trabalhadores, como por exemplo, sentir-se conectado com a organização em que trabalha e encontrar um significado e propósito no trabalho, sendo essa vivência denominada espiritualidade. Por essa razão, a EAT está ganhando cada vez mais destaque e despertado interesse de acadêmicos, organizações e pesquisadores do mundo todo (GUPTA *et al.*, 2014; DUBEY; PATHAK; SAHU, 2020a).

Sony e Mekoth (2019) têm salientado que para um trabalhador se sentir conectado à organização, é preciso permitir a vivência da espiritualidade no contexto laboral. Com isso, Garg, Punia e Jain (2019) identificaram que tal construto é um forte antecedente dos CCO, isto é, o trabalhador que pode vivenciar sua espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT) é mais propenso a desempenhar os CCO.

A EAT carrega consigo algumas definições, contudo a definição mais utilizada na literatura é a de Ashmos e Duchon (2000), na qual explicam que a EAT reconhece que os trabalhadores na organização possuem uma vida interior que é alimentada por um trabalho com significado. Por outro lado, ao abordar espiritualidade no campo da administração, especialmente em gestão de pessoas e comportamento organizacional, deve-se salientar que esse fenômeno é algo sensível, enigmático e até instável, pois é algo íntimo de cada indivíduo (FORMIGA *et al.*, 2018).

Assim, o local de trabalho para muitas pessoas fornece um elo consistente para que se encontre um propósito de vida e conexão com outros indivíduos (ASHMOS; DUCHON, 2000; DUBEY; PATHAK; SAHU, 2020a). Ainda, frente a esse elo citado pelos autores, Duchon e Plowman (2005) argumentam que a EAT proporciona sentimentos de transcendência, alegria, gratidão e energia e, quando se encontram nestes estados, os trabalhadores desempenham mais CCO. Esses estados de humor dos indivíduos são identificados na Teoria das Trocas Sociais propostos por Blau (1964), na qual estes interagem entre si para compensar suas necessidades, onde a troca social é amparada pela confiança, despertando nos envolvidos sentimentos de gratidão e reciprocidade.

Com isso, quando se fala em CCO e EAT é necessário compreender em que estado de satisfação se encontra o trabalhador. Segundo Altaf e Awan (2011) a EAT tem grande impacto sobre a satisfação no trabalho (ST). Sendo a ST considerada como um dos aspectos mais importantes de atitudes dos trabalhadores, pois quanto mais satisfeitos se encontram, melhor desempenham suas tarefas diárias (HASSAN; NADEEM; AKHTER, 2016).

Desse modo, Garg, Punia e Jain (2019) argumentam que a satisfação se relaciona positivamente com os CCO e a EAT. Ainda, estudos como os de Podsakoff *et al.* (2000), Michel (2017) e Dai *et al.* (2018) argumentam que a satisfação também é um antecedente dos CCO e possui relação direta com o desempenho dos trabalhadores. Diversos são os aspectos que definem a ST, alguns deles como o trabalho em equipe, senso de comunidade, qualidade da força de trabalho e felicidade dos trabalhadores (GU; SEN SIU; CHI, 2009). Nesse sentido, esses aspectos estão relacionados com a EAT e CCO, onde nos dois construtos, são identificados aspectos de felicidade e senso de comunidade.

Tendo em vista o exposto e que as organizações do setor público e privado possuem naturezas e fins diferenciados, opta-se por delinear a análise nos trabalhadores do setor público que atuam em uma prefeitura localizada na região Centro Oeste do Rio Grande do Sul. À vista disso, a questão central de pesquisa corresponde em verificar:

“Qual a influência da Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional na perspectiva dos trabalhadores do setor público atuantes em uma prefeitura da região Centro Oeste do Rio Grande do Sul?”.

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados os objetivos que delimitam a realização do estudo. Sendo divididos, primeiramente, no objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a influência da Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional na perspectiva dos trabalhadores do setor público atuantes em uma prefeitura da região Centro Oeste do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos trabalhadores do setor público;
- b) Verificar a percepção da espiritualidade no ambiente de trabalho pelos trabalhadores;
- c) Verificar a satisfação dos trabalhadores frente às dimensões do seu trabalho;
- d) Estabelecer as relações entre Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade no Ambiente de Trabalho e Satisfação no Trabalho no setor público.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo sobre o comportamento humano no contexto organizacional não é recente e, com isso, inúmeros pesquisadores dedicaram esforços para analisar e compreender a relação entre indivíduo-trabalho no ambiente laboral há décadas (FANDIÑO *et al.*, 2015). Este tipo de estudo tem como foco e objetivo a avaliação dinâmica do indivíduo não como uma

“máquina”, como sugere a Administração Científica de Taylor, no qual o enfoque consistia na produção máxima e lucratividade em menor tempo de execução do trabalho, mas quanto a formação do indivíduo na relação com a organização, trabalho e sociedade (FORMIGA *et al.*, 2018).

No setor público essa realidade não se difere muito à medida que organizações públicas são compostas essencialmente por pessoas, na qual o trabalho coletivo tem sua importância para a entrega de serviços de qualidade para a sociedade (CESÁRIO; MAGALHÃES, 2016).

Freshman (1999) já havia afirmado que os aspectos basilares do comportamento organizacional têm sido ignorados, tais como o desenvolvimento dos indivíduos, grupos e da própria organização. Entretanto, a referida autora salienta a necessidade de uma gestão mais humanizada e espiritualizada nas organizações contemporâneas. Essa necessidade se torna ainda mais evidente no setor público, pois como argumentam Farmer *et al.* (2019) pouco se sabe sobre a espiritualidade nesse setor tão importante e necessário para a manutenção da sociedade.

Com base nessa reflexão e, levando em consideração as constantes alterações e mudanças no contexto laboral, Janssen e Huang (2008) argumentam a necessidade e importância dos comportamentos extra papéis e discricionários, ou seja, comportamentos que estão além das obrigações formais do trabalhador, mais conhecidos como Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO).

Freshman (1999), nesse sentido, também evidenciou a importância da Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (EAT) e de como o referido construto faz-se importante para a vida dos trabalhadores. Marques, Dhiman e King (2005) corroboram com essa percepção, uma vez que, segundo os autores, os trabalhadores anseiam por um trabalho mais humano, com mais simplicidade, significado e propósito (DUBEY; PATHAK; SAHU, 2020b). Diversas são as razões para o interesse e importância em torno da EAT que variam desde demissões, ganância, doenças advindas do trabalho, a diversidade dos trabalhadores, novas tecnologias e formas de pensar (MARQUES; DHIMAN; KING, 2005).

Consequente a isso, Freshman (1999) já havia apontado uma preocupação com a insatisfação dos trabalhadores, na qual infere que a moral e a satisfação dos indivíduos está baixa o tempo todo e, para reverter esse quadro, seria essencial encontrar ferramentas e mecanismos para tal. Nos tempos atuais, como já havia mostrado Garg (2018), esse cenário não mudou, apenas se intensificou.

É nesse contexto que surge a preocupação com os comportamentos de cidadania e espiritualidade no ambiente de trabalho. Segundo Kazemipour, Mohamad e Pourseidi (2012), a EAT influencia positivamente os CCO e Garg, Punia e Jain (2019) completam, afirmando que essa relação positiva resulta em maiores índices de satisfação no trabalho.

Com isso, os CCO enquanto comportamentos discricionários e voluntários por parte dos trabalhadores e que não podem ser exigidos ou impostos pela organização (ORGAN, 1998; KATZ; KAHN, 1978; ORGAN, 2018) a EAT possibilita ao trabalhador vivenciá-la para encontrar um significado nas atividades executadas, ter uma conexão com seus colegas, encontrar um propósito no trabalho e estar mais satisfeito (GARG, 2017; BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018; HABEEB, 2019; DUBEY; PATHAK; SAHU, 2020a).

Os comportamentos de cidadania se apresentam de modo voluntário com o objetivo não só de ajudar o outro ou desempenhar uma tarefa além do prescrito, mas promover o funcionamento eficaz das organizações (ORGAN, 1988). Para Saner (2001) e Vigoda-Gadot e Beerli (2011) estudar e compreender os CCO no setor público é necessário e muito útil, pois não há muitos estudos nesse sentido (COHEN; VIGODA, 2000; Geus *et al.* 2020). Para os referidos autores, com o entendimento dos CCO espera-se que os trabalhadores tenham mais voz na organização, possam contribuir com ideias inovadoras para que o seu trabalho possa ser desempenhado da melhor maneira. Lo, Ramayah e Kueh (2006) ainda argumentam que compreender os comportamentos de cidadania traz mudanças positivas em todos os níveis organizacionais e é possibilitado a vivência da espiritualidade dos trabalhadores (GARG; PUNIA; JAIN, 2019).

Nesse sentido, a espiritualidade se revela na intenção de compreender que os trabalhadores possuem necessidades que precisam ser supridas, como por exemplo, realizar um trabalho com significado e que isto os satisfaça. Embora existam diferenças entre o setor público e privado, os benefícios são semelhantes (FARMER *et al.*, 2019).

Considerando as interações entre os construtos, o estudo de Belwalkar, Vohra e Pandey (2018) buscou verificar a relação da EAT sobre os CCO com o efeito mediador da ST. Já o estudo de Garg, Punia e Jain (2019) buscou analisar se a EAT é uma condição necessária para a expressão da ST e a influência da EAT sobre os CCO e ST. O estudo de Dubey, Pathak e Sahu (2020a) buscou investigar, por meio de uma revisão sistemática, a correlação da EAT com a ST, liderança, CCO e crescimento organizacional. No mesmo ano, Dubey, Pathak e Sahu (2020b) buscaram testar empiricamente os resultados da revisão sistemática, mas com a ausência do construto crescimento organizacional. Os autores, então, buscaram investigar o efeito da EAT sobre a liderança, ST e CCO.

Assim, a proposta deste estudo difere das demais, na qual se busca verificar a influência da EAT e ST sobre os CCO no setor público. A implicação teórica é caracterizada pela possibilidade em compreender a interação entre esses temas. Com isso, a proposta de análise conjunta dos referidos construtos sugere uma inovação não só para a teoria, mas também para o campo da Administração. O caráter inovador pode ser justificado, não só pela relevância e importância dos construtos, mas pelo ineditismo da presente pesquisa, tendo em vista a inexistência de estudos no contexto internacional e nacional que abordem a EAT e a ST como antecedentes do CCO de maneira integrada, principalmente no que se refere ao setor público.

A inexistência de estudos em ambos os contextos, citados anteriormente, pode ser confirmada por meio de uma busca nas bases de dados *Scopus* e *Web Of Science*. A busca aconteceu com a pesquisa dos três construtos em forma conjunta totalizando apenas 4 resultados na base *Scopus*; sendo os estudos de Belwalkar, Vohra e Pandey (2018), Garg, Punia e Jain (2019) e dois estudos de Dubey, Pathak e Sahu (2020). Na base *Web of Science* apenas dois resultados foram encontrados que correspondem aos trabalhos de Belwalkar, Vohra e Pandey (2018) e as duas pesquisas de Dubey, Pathak e Sahu (2020) sendo os mesmos trabalhos indexados na base *Scopus*. A busca ocorreu nos meses de agosto e setembro de 2019 e foi refeita em agosto de 2020 e, novamente, em 2021 uma nova busca foi realizada para identificar a existência de um novo estudo. Por meio disso, nenhum outro foi encontrado; confirmando, somente, os 4 trabalhos encontrados anteriormente.

Este estudo visa apresentar implicações práticas para que gestores possam refletir sobre o real papel da organização na vida de seus trabalhadores e da sociedade. Além de identificar se as políticas organizacionais correspondem aos anseios e expectativas dos mesmos, se a organização permite que os mesmos possam encontrar um significado em suas tarefas diárias, entre outros aspectos. A reflexão se estende também aos trabalhadores, no sentido de verificar quais comportamentos são necessários adotar no ambiente laboral, ver o quão comprometido se está e se o trabalho executado contribui para o desempenho e o bom funcionamento e manutenção da organização.

Por fim, Organ (2018) sugere a realização de estudos sobre CCO nos mais variados contextos. Com isso, este estudo apresenta grande importância e relevância para a prefeitura, sendo esta a primeira pesquisa científica realizada na organização. Dessa forma, espera-se que os resultados possam contribuir significativamente para o entendimento sobre os comportamentos de cidadania, espiritualidade e satisfação no trabalho tanto na teoria quanto na prática.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com a intenção de atingir os objetivos estipulados, torna-se necessário apresentar as partes que compõem esta dissertação. Na primeira seção é apresentada a introdução, por meio de uma perspectiva geral dos temas a serem estudados, abordando e definindo o problema de pesquisa, com a delimitação do objetivo geral e dos objetivos específicos e a justificativa para a realização do estudo.

Na segunda seção, apresenta-se a fundamentação teórica dos temas de estudo, que embasam e sustentam esta pesquisa, sendo dividido em quatro tópicos: Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (EAT), Satisfação no Trabalho (ST) e a interação entre os três construtos.

Na terceira seção, apresenta-se os procedimentos metodológicos percorridos. Sendo apresentado a abordagem, natureza e tipo de pesquisa. Ainda, apresenta-se o desenho de pesquisa, como aconteceu a coleta de dados e as estratégias de análise dos mesmos.

Na quarta seção é mostrada a análise dos dados obtidos. Inicialmente, é apresentada a descrição do perfil da amostra, seguido da análise dos CCO praticados pelos trabalhadores, o grau de espiritualidade destes e avaliar a satisfação no contexto do trabalho. Ainda, é apresentada a relação e influência dos construtos entre si.

A quinta seção, finaliza a pesquisa apresentando as principais considerações do estudo, a saber: suas limitações, sugestões para futuros estudos, contribuições, entre outros aspectos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é exposta a fundamentação teórica adotada para a realização da pesquisa. Inicialmente apresentam-se as principais teorias, na qual é abordada a origem, perspectivas, conceitos, modelos e dimensões e, por fim, os antecedentes do construto Comportamento de Cidadania Organizacional.

Em seguida, apresentam-se as discussões sobre Espiritualidade no Ambiente de Trabalho, bem como a base teórica abordando os principais conceitos e dimensões do construto para, no próximo item, apresentar o terceiro construto Satisfação no Trabalho, com os principais conceitos e dimensões identificadas.

Por fim, é estruturada uma interação entre os três construtos, apresentando as relações entre os mesmos e as evidências empíricas.

2.1 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: BASE TEÓRICA

Tipicamente a expressão cidadania é descrita como uma cultura que incentiva indivíduos a serem bons cidadãos (CHEN, 2008). Além disso, a cidadania apresenta comportamentos de tratamento justo a outros indivíduos, que refletem na sua satisfação, na iminência de terem suas necessidades atendidas, bem como da necessidade de pertencerem a um grupo e criarem laços sociais (SMITH, 2002; BOLINO *et al.*, 2010). Essas concepções foram propagadas ao contexto organizacional e relacionadas aos comportamentos do trabalhador, transpassando suas relações com colegas de trabalho e a organização (ANDRADE, 2017).

Os estudos pioneiros sobre CCO agruparam os pilares disseminados por Barnard (1938) e Katz e Kahn (1978). As organizações, segundo Barnard (1938), constituem um sistema de atividades e cooperação entre duas ou mais pessoas coordenadas pelos recursos humanos disponíveis. Por sua vez, Katz e Kahn (1978) postularam que as organizações, além de dispor da colaboração espontânea de seus membros, necessitam que estes sejam cidadãos da comunidade em que atuam para que se possa alcançar a efetividade organizacional (MAIA; OLIVEIRA; XIMENES, 2007).

Ao discorrer sobre as bases psicológicas da efetividade nas organizações, Katz e Kahn (1978) frisam três atividades que as organizações devem desenvolver para garantir a sua sobrevivência: as necessidades de os trabalhadores entrarem e permanecerem na organização, o desempenho das funções no ambiente de trabalho de modo confiável e, por fim, o

comportamento inovador e espontâneo, na qual o desempenho está acima dos requisitos de cargo para a execução das atividades de trabalho.

Para Katz e Kahn (1978) estes comportamentos podem ser caracterizados em cinco dimensões: i) atividades de cooperação com colegas de trabalho; ii) ações protetoras ao sistema organizacional; iii) sugestões criativas para a melhoria organizacional; iv) autotreinamento para maior responsabilidade perante a organização; v) criação de um clima favorável para a organização em seu ambiente externo. Assim, os referidos autores afirmam que os comportamentos inovadores e espontâneos são essenciais para a organização, uma vez que se configuram ações acima dos requisitos do papel.

Após essas concepções teóricas, a primeira noção introduzida na literatura, referente ao construto CCO, deu-se por Organ (1997) e seus colegas (BATEMAN; ORGAN, 1983; ORGAN, 1988). Nesse sentido, o conceito de CCO, apoiado nos conceitos da vontade de cooperar, estabelecido por Barnard (1938), e de comportamentos inovadores e espontâneos difundidos por Katz e Kahn (1978), é definido como um comportamento individual discricionário, não explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas e que em sua conjuntura propagam o funcionamento eficaz da organização (ORGAN, 1988).

Organ (1988) enfatiza que esses comportamentos individuais discricionários não devem ser forçados ou vistos como obrigações das funções, tão pouco induzidos para garantir uma recompensa formal. O referido autor infere que os comportamentos discricionários realizam a manutenção e valorização do contexto social que comporta a execução das tarefas e remetem ao anseio de alcançar resultados desejáveis, tanto pela organização, quanto pelos trabalhadores (AVEY; LUTHANS; YOUSSEF, 2010; VELIČKOVSKA, 2017; YILDIZ, 2019).

Rego (2002) discorre que o interesse pelos CCO reside na premissa de que estes contribuem para a eficácia organizacional. O autor ainda afirma que os comportamentos discricionários e as recompensas não formais, como proposto por Organ (1988) trouxeram críticas às formas de medidas do construto, assim como para sua própria definição. Uma delas foi citada no estudo de Morrison (1994), ao qual a autora defende a existência da dificuldade em elucidar o que é um comportamento discricionário no contexto organizacional. A autora ainda destaca que alguns comportamentos podem ser obrigatórios em uma organização, como parte de um requisito do papel ou extra papel executado.

Em um estudo recente, Cingöz e Akdoğan (2019) enfatizam que os CCO abarcam a propagação de comportamentos positivos, que auxiliam o funcionamento e desempenho organizacional, como por exemplo, fornecer suporte e auxílio aos colegas de trabalho na

execução de suas tarefas diárias, sem que seja uma obrigação. Os autores continuam salientando que os CCO se abstêm de comportamentos negativos que podem ser prejudiciais para o funcionamento e desempenho organizacional, evitando que tais comportamentos possam desiludir os indivíduos como por exemplo, discussões com colegas de trabalho, falta de empatia e abuso de poder (ESKEW, 1993; LIN *et al.*, 2010, VELIČKOVSKA, 2017).

Como se pode perceber, os CCO indicam a disposição em ir além das obrigações contratuais, em outras palavras, os atos voluntários por parte dos trabalhadores é o que caracteriza os CCO (ORGAN, 1988; LIN *et al.*, 2010; LUU, 2019; CINGÖZ; AKDOĞAN, 2019). As organizações tencionam contratar e reter trabalhadores que estejam dispostos a exceder seus requisitos contratuais, produzam sugestões inovadoras, deleguem do espírito de liderança e partilhem da confiança no *continuum* organização e trabalhador (ORGAN, 1988; MORRISON, 1994; MIN; KO, 2016; VELIČKOVSKA, 2017).

Esse *continuum* organização e trabalhador remetem às trocas entre ambas as partes no contexto organizacional. Estas trocas impulsionadas por sentimentos de reciprocidade viabilizam as interações sociais entre os trabalhadores (RAPP; BACHRACH; RAPP, 2013). As referidas trocas e interações são denominadas por Blau (1964) como a Teoria das Trocas Sociais, a qual explica os CCO, no sentido de que este comportamento floresce quando o trabalhador está satisfeito com a organização (ILIES *et al.*, 2009). Nesse sentido, grande parte das pesquisas referentes aos CCO está fundamentada na Teoria das Trocas Sociais, na qual os trabalhadores praticam estes comportamentos para retribuir ações positivas para a organização (BLAU, 1964; EISENBERGER *et al.*, 2001; RAPP; BACHRACH; RAPP, 2013; PODSAKOFF *et al.*, 2014; VELIČKOVSKA, 2017).

A Teoria das Trocas, conforme explica Blau (1964), está focada nas relações entre os trabalhadores e a organização, sendo que esta teoria é uma das mais importantes para compreender o comportamento e interação dos trabalhadores no contexto laboral. Na concepção do referido autor, a interação entre trabalhadores é mantida porque os mesmos acham tais interações compensadoras, independente das razões.

Em seu estudo, alicerçado nas descobertas de Blau (1964) e apontamentos de Eisenberger *et al.* (2001), Siqueira (2003) garante que a Teoria das Trocas Sociais está concebida como um processo fundamental na vida social do trabalhador, sendo considerada a base central da relação entre trabalhador e organização. Por essa razão, a troca social está amparada na confiança mútua, gerando sentimentos de gratidão e confiança (SIQUEIRA, 2003).

Em um estudo recente, Ceribeli e Mignacca (2019), por meio de uma *survey*, buscaram analisar como a flexibilização do trabalho influencia a satisfação do trabalhador e como estas afetam os CCO. Para a análise dos dados foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados mostraram que os CCO têm influência positiva sobre a satisfação, ou seja, os trabalhadores que se envolvem em comportamentos de cidadania têm um nível mais elevado de satisfação com o trabalho desempenhado. Os resultados mostraram também que o CCO não possui relação positiva sobre a flexibilização do trabalho, sendo que esta só se relaciona positivamente com a satisfação.

O estudo de Sendjaya *et al.* (2019) procurou examinar as relações entre liderança servidora (LS) e o CCO mediados pela confiança e satisfação no contexto da China e da Indonésia. Os dados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais e os resultados mostraram que a confiança medeia o relacionamento entre LS e CCO em ambos os contextos, sendo que a satisfação só tem efeito mediador somente na Indonésia. Os autores ainda descobriram que na Indonésia tanto a confiança quanto a satisfação são fatores essenciais para que os trabalhadores se envolvam nos CCO.

Mediante os referenciais e conceitos apresentados, é notório os benefícios que os CCO podem fornecer para as organizações e Oliveira (2019) explica que no setor público essa realidade não é diferente, ou seja, os CCO também apresentam diversos benefícios. Segundo explicam Vigoda-Gadot e Beerli (2011), à medida que os comportamentos discricionários podem contribuir para a melhoria dos serviços prestados, é superado toda a burocracia imposta e os níveis de desempenho nas esferas de trabalho são maiores.

Dessa forma, as organizações públicas (*e.g.* prefeituras, instituições de ensino, etc.) atuam sob uma constante pressão para que a eficiência e eficácia dos serviços prestados seja sempre melhorado (OLIVEIRA, 2019). Para Taylor (2013) é essencial compreender os fatores associados aos CCO, uma vez que estes comportamentos possuem relação direta com a melhoria dos serviços públicos prestados. Todavia, Oliveira (2019) considera que são poucos os estudos sobre os CCO no contexto público, corroborando com a ideia de Vigoda-Gadot e Beerli (2011) de que esta se constitui como uma ideia paradoxal. Por essa razão, o estudo de distintas realidades, como é o caso das organizações do setor público, pode ser viabilizada a identificação de novos antecedentes desse tipo de comportamento (OLIVEIRA; ESTIVALETE, 2019). Por sua vez, Rayner, Lawton e Williams (2012) explicam que compreender os CCO dos trabalhadores do setor público pode melhorar o relacionamento destes com a população que buscam os serviços públicos (FERNANDES; RIBEIRO; ASSIS, 2020).

Frente ao exposto, conforme o estudo de Harari *et al.* (2017), os autores explicam que os trabalhadores com foco para o coletivo possuem objetivos compartilhados e estão mais propensos a manifestação da cooperação e ao envolvimento nos comportamentos de cidadania. Já o estudo de Pauli, Cerutti e Andréis (2018) buscou descrever a relação existente entre os CCO, suporte organizacional e a percepção de bem-estar no trabalho para os trabalhadores de organizações públicas. Como resultados, os autores constataram que existe influência do suporte na percepção da cidadania e da influência dos CCO no bem-estar no ambiente de trabalho.

Portanto, os CCO expressos pelos trabalhadores tornam-se importantes por influenciar positivamente diversos resultados organizacionais, como eficiência, produtividade, redução de custos, distribuição adequada de recursos humanos, satisfação dos *stakeholders* internos e externos, diminuição do *turnover*, entre outros (PODSAKOFF *et al.*, 2009). Por fim, Dekas *et al.* (2013) e Yildiz (2019) finalizam, salientando que o mundo de trabalho mudou e o impacto destas mudanças no contexto laboral é notável e, nessa dimensão, a natureza dos Comportamentos de Cidadania Organizacional para os trabalhadores também foi modificada, sendo necessário a compreensão das dimensões dos CCO, cujo item é abordado no próximo item.

2.1.1 Dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional

Os trabalhadores são considerados um recurso importante para as organizações. Suas ações refletem na eficácia organizacional e, conseqüentemente, apontam indicativos positivos para a competitividade (VELIČKOVSKA, 2017; ÖZÇELİK; UYARGİL, 2018). Assim sendo, merecem atenção especial e, levando em consideração que o mundo do trabalho perpassa por constantes modificações, a natureza do CCO, para os trabalhadores da era moderna também foi modificada (DEKAS *et al.*, 2013).

Em um estudo recente, amparados nas descobertas de Organ (1988), Mahipalan, Sheena e Muhammed (2019) destacaram que as dimensões do CCO são meios para medir a eficácia dos trabalhadores. Os referidos autores inferem que as atividades do papel são tidas como uma base contratual, mas que na realidade os indivíduos exercem atividades além das suas obrigações contratuais, isto é, atividades extra papel (SIQUEIRA, 1995; SOMECH; DRACH-ZAHAVY, 2000).

Organ (1988) originalmente estruturou um modelo com cinco fatores de CCO que consistem em altruísmo, cortesia, consciência, virtude cívica e esportivismo. Isto posto,

diversos foram os estudos emergentes sobre as dimensões do CCO (KATZ; KAHN, 1978; BATEMAN; ORGAN, 1983; WILLIAMS; ANDERSON, 1991; VAN DYNE; CUMMINGS; PARKS, 1995; PODSAKOFF *et al.*, 2000, 2014; MOON *et al.*, 2008; DEKAS *et al.*, 2013).

Além das dimensões identificadas pelos referidos autores, Podsakoff *et al.* (2000) identificaram mais de 30 formas de CCO e as classificaram em sete dimensões, que são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional

Dimensões	Definição
Altruísmo	Refere-se às ações voluntárias dos trabalhadores, adotadas para cooperar com colegas de trabalho na prevenção e/ou superação de problemas no ambiente interno da organização ou na execução das atividades diárias.
Esportivismo	Envolve o comportamento de se abster de reclamações sobre situações negativas no local de trabalho que podem conduzir a tensões advindas de problemas e conflitos, fazendo com que problemas pareçam maiores do que são.
Lealdade Organizacional	Promove a imagem organizacional perante os <i>stakeholders</i> externos, constitui proteção e defesa da organização frente a ameaças externas e a manutenção do comprometimento dos trabalhadores mesmo em situações desfavoráveis para a organização. Esse comportamento apresenta forte incentivo a características criativas e inovadoras.
Obediência	Envolve um comportamento, em que o trabalhador deve aceitar e aderir às regras e normas adotadas pelo sistema organizacional, bem como regulamentos e procedimentos.
Iniciativa individual	Corresponde a um comportamento de atitudes voluntárias com o objetivo de melhorar a execução das próprias atividades. Além disso, a iniciativa individual atenta para o entusiasmo no exercício do próprio cargo.
Virtude cívica	Demonstra o nível de fidelidade à organização. É demonstrada pelo trabalhador por meio da sua participação voluntária em atividades cotidianas, como reuniões, encontros semanais, e a possibilidade de expressar opiniões que contribuam para a estratégia a ser adotada pela organização.
Autodesenvolvimento	Caracteriza os comportamentos voluntários para desenvolver e aprimorar o desempenho pessoal, por meio das competências do trabalhador que promovam o desempenho individual.

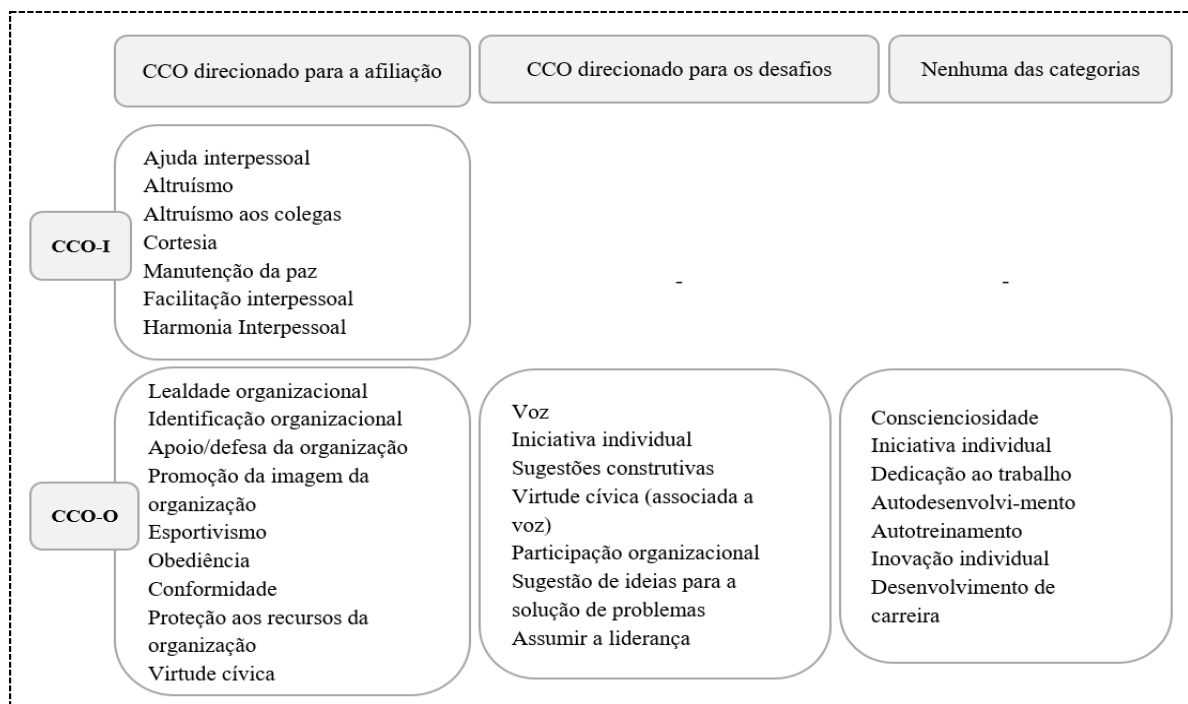
Fonte: Elaborado com base em Organ (1988) e Podsakoff *et al.* (2000).

Com base no Quadro 1, é possível destacar que as sete dimensões apontadas demonstram uma relação direta com os comportamentos inovadores e espontâneos propostos por Katz e Kahn (1978), especialmente a dimensão iniciativa individual, que denota maiores ações espontâneas que, expressam criatividade e resultem em inovação. Os comportamentos de cooperação, difundidos por Barnard (1938), relacionam-se com as dimensões de altruísmo e esportivismo. Ainda, Podsakoff *et al.* (2014) argumentam que as dimensões obediência e virtude cívica são relacionadas com ações protetoras para a organização; o autodesenvolvimento é um conseqüente do auto treinamento e a dimensão lealdade organizacional cria um clima favorável para a organização quanto ao seu ambiente externo.

As dimensões do CCO foram classificadas por Williams e Anderson (1991) em duas categorias: Comportamentos de Cidadania Organizacional direcionados à Organização (CCO-O) e Comportamentos de Cidadania Organizacional direcionado aos indivíduos (trabalhadores) (CCO-I). Em seu estudo, os referidos autores identificaram as dimensões de altruísmo e cortesia, inicialmente proposto por Organ (1988), como um exemplo de CCO-I. Por sua vez, as dimensões consciência, esportivismo e virtude cívica foram caracterizadas como CCO-O.

Do mesmo modo, Van Dyne, Cummings e Parks (1995), caracterizaram as dimensões do CCO em duas categorias. A primeira é denominada orientação para afiliação: que corresponde à natureza interpessoal e cooperativa que tenciona manter relacionamento com outros indivíduos. A segunda categoria cuja denominação é orientação para os desafios correspondem aos desafios destinados à melhoria da organização. Podsakoff *et al.* (2014) analisaram, em seus estudos, os *frameworks* estruturados por Williams e Anderson (1991) e Van Dyne, Cummings e Parks (1995) e indicaram as interações das dimensões de CCO de acordo com as categorias estabelecidas (CCO-I e CCO-O direcionados para a afiliação e para os desafios) pelos autores. Essas interações são expressas na Figura 1.

Figura 1 – Tipos de Comportamentos de Cidadania Organizacional



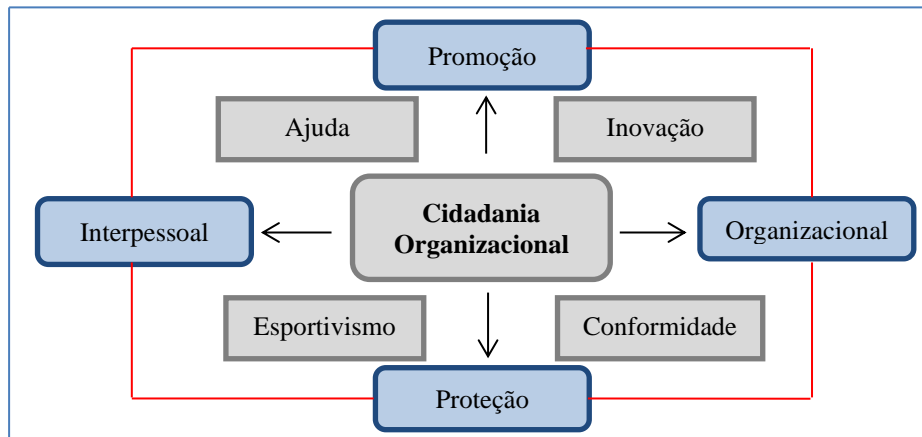
Fonte: Adaptado de Podsakoff *et al.* (2014).

Por meio da Figura 1 pode-se inferir que alguns comportamentos são direcionados para a afiliação quanto para os CCO direcionados ao indivíduo (CCO-I), como por exemplo, ajuda interpessoal, altruísmo, altruísmo aos colegas, cortesia, manutenção da paz, facilitação interpessoal, harmonia interpessoal (ANDRADE, 2017). Podsakoff *et al.* (2009) argumentam que as dimensões altruísmo, cortesia, manutenção da paz se caracterizam como uma dimensão global da dimensão “ajuda”, pois como sugerem os referidos autores, essas dimensões envolvem o comportamento de ajudar outros indivíduos com a intenção de prevenir a ocorrência de problemas relacionados ao trabalho.

Seguindo na análise da Figura 1, outro grupo de comportamentos é direcionado para a afiliação como também se direciona a beneficiar a organização (CCO-O), como por exemplo, identificação organizacional, apoio, lealdade organizacional e defesa da organização (ANDRADE, 2017). A autora continua discorrendo que é evidenciado outro grupo que está direcionado, ao mesmo tempo, para os desafios e para os CCO-O, como é o caso das dimensões voz, iniciativa individual, sugestões, virtude cívica, participação organizacional, sugestões de ideias e assumir liderança. Ainda, é notória a presença do grupo de comportamentos que se orientam a beneficiar a organização como um todo, mas que não são destinados unicamente para a afiliação nem para os desafios, como por exemplo, dedicação ao trabalho, autodesenvolvimento, iniciativa individual, inovação, desenvolvimento de carreira, autotreinamento, conscienciosidade. Por fim, não foram apontados comportamentos direcionados aos CCO-I e para os desafios (ANDRADE, 2017). Esses comportamentos servem como caminhos comportamentais que refletem o comprometimento dos trabalhadores para o sucesso da organização (ESKEW, 1993; PODSAKOFF *et al.*, 2009).

Moon *et al.* (2005) apresentaram um modelo circular (*circumplex model*), ressaltando quatro tipos de CCO: ajuda, inovação, esportivismo e conformidade. Estas dimensões estão divididas em duas categorias: organizacional/interpessoal, que reflete a preocupação com os interesses organizacionais e comportamentos interpessoais associados aos interesses dos *stakeholders* e a segunda categoria classifica-se como promoção/proteção, que remete aos comportamentos de promoção relacionados a mudanças, inovações e proteção associados à manutenção da estabilidade e confiança entre colegas de trabalho. O referido modelo é ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo Circumplexo de Comportamento de Cidadania Organizacional



Fonte: Moon *et al.* (2005, p. 5).

Com base no *circumplex model* e amparado nos estudos citados anteriormente, a Ajuda está associada à dimensão altruísmo e é considerada interpessoal e de promoção; inovação comporta a dimensão iniciativa individual e é considerada organizacional e de promoção; Esportivismo está associado à dimensão de mesma nomenclatura (Andrade, 2017) e corresponde ao nível interpessoal e de proteção e, finalmente, a Conformidade, que comporta as dimensões lealdade, obediência e virtude cívica e se expressam no modelo em organizacional e de proteção.

Ainda sobre as dimensões de CCO, Dekas *et al.* (2013) alicerçados aos estudos e descobertas citados anteriormente, propuseram uma nova escala de medida do construto aos trabalhadores do conhecimento. Os referidos autores identificaram que algumas dimensões, como obediência, poderiam apresentar uma inadequação ao contexto social dos trabalhadores. Dessa maneira, originou-se a Escala OCB-KW (*Organizational Citizenship Behaviour – Knowledge Worker*), em sua tradução Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional para os Trabalhadores do Conhecimento. As dimensões propostas pelos autores são expressas no Quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões da Escala OCB-KW

Dimensão	Definição
Sustentabilidade do colaborador	Corresponde a participação em atividades para manter e melhorar a própria saúde e bem-estar ou para fornecer suporte aos esforços dos colegas de trabalho para manter a sua saúde e bem-estar.

Participação social	Participação em tarefas sociais que podem não estar diretamente associadas às atividades centrais do trabalho.
Virtude cívica	Refletem as ações do sentimento de pertença da organização e de um todo maior e, conseqüentemente, aceitar as responsabilidades que tal adesão implica.
Voz	Participação em atividades, opinando e fornecendo sugestões que contribuam para a melhoria e funcionamento da organização, ou aspectos relacionados aos indivíduos ou grupos.
Ajuda	Corresponde a atos voluntários de ajuda pertinentes ao trabalho.

Fonte: Adaptado de Dekas *et al.*, (2013).

Destas dimensões, três se alinham com as dimensões existentes na literatura e já citadas anteriormente, como virtude cívica, voz e ajuda. As dimensões sustentabilidade do colaborador e participação social emergiram na realidade social em que os trabalhadores do contexto se encontravam (DEKAS *et al.*, 2013). Com base nesta proposta dos referidos autores, torna-se pertinente destacar que nos estudos de Özçelik e Uyargil (2018) a dimensão “voz”, no contexto da Turquia, é expressa pelos trabalhadores como uma dimensão que permite a eles compreenderem os critérios pelos quais são avaliados por seus gerentes e que impacta na percepção sobre a justiça no contexto laboral. Ainda, torna-se pertinente destacar que a Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional para os Trabalhadores do Conhecimento, desenvolvida por Dekas *et al.* (2013), foi validada em contexto brasileiro por Andrade (2017).

Em contexto nacional, destacam-se fortemente os estudos de Siqueira (1995, 2003). A primeira escala brasileira desenvolvida para mensurar os CCO, foi proposta por Siqueira (1995), considerada a pioneira do construto no país. A referida escala, denominada Escala de Comportamento Organizacional (ECCO), engloba 18 itens e cinco fatores, conforme as dimensões apresentadas por Katz e Kahn (1978): criação de clima favorável à organização em seu ambiente externo (Alfa de *Cronbach* 0,76), sugestões criativas ao sistema organizacional (0,74), proteção ao sistema organizacional (0,64), autotreinamento (0,51) e cooperação com colegas de trabalho (0,51) (SIQUEIRA, 1995; 2003).

Mais tarde, tendo em vista uma contribuição mais consistente sobre as escalas de CCO, Bastos, Siqueira e Gomes (2014) propuseram a construção e validação da Escala de Intenções Comportamentais de Cidadania Organizacional (EICCOrg) apresentando quatro dimensões: comportamentos de ajuda, iniciativa individual, empenho extra e defesa organizacional. Na visão dos referidos autores, as quatro dimensões identificadas, correspondem aos grandes eixos que caracterizam o construto CCO, podendo constituir um modelo mais adequado para delimitar o conceito de CCO.

2.1.2 Antecedentes dos Comportamento de Cidadania Organizacional

Enquanto o enfoque da Troca Social apresenta um suporte sólido para as relações (Blau, 1964), ela por si só não viabiliza uma delimitação completa dos motivos pelos quais os trabalhadores podem se envolver nos comportamentos de cidadania (REGO, 2002; LAVELLE, 2010). Por essa razão, os referidos autores ainda argumentam que se torna essencial considerar, compreender e estender as perspectivas teóricas com relação aos antecedentes de CCO.

Os estudos que abarcam o construto CCO são segmentados na busca por antecedentes que podem impactar os CCO e aspectos consequentes, decorrentes da sua influência (REGO, 2002; LEE; KIM; KIM, 2013; WEGNER *et al.*, 2021). Dessa maneira, diversas pesquisas constatarem como principais antecedentes de CCO o comprometimento organizacional, a liderança, justiça organizacional e a satisfação no trabalho (BATEMAN; ORGAN, 1983; PODSAKOFF *et al.*, 2000; PODSAKOFF *et al.*, 2009; MOON *et al.*, 2008; TANG; TANG, 2012; LEE; KIM; KIM, 2013; TUNG; CHEN; SCHUCKERT, 2017).

Com relação ao comprometimento no trabalho, alguns estudiosos inferem que os estudos que vinculam o tema ao construto CCO, desvelam que os trabalhadores procuram disseminar crenças distintas para diversos alvos no ambiente de trabalho (LAVELLE; MCMAHAN; HARRIS, 2009; DAJANI, 2015). Entretanto, os referidos autores argumentam que existe uma relação positiva entre comprometimento e CCO. Da mesma maneira, há uma influência significativa entre o comprometimento organizacional afetivo sobre o CCO (ORGAN; RYAN, 1995; SIQUEIRA, 2003).

Neste aspecto, o comprometimento organizacional é abordado com uma perspectiva mais atitudinal, cuja definição se caracteriza como a relação entre o trabalhador que está disposto a desempenhar esforços consideráveis em prol da organização, apresentando crenças e concordância com relação aos objetivos de manter-se membro da mesma (ORGAN; RYAN, 1995; LAVELLE *et al.*, 2009). Um estudo realizado por Fernandes e Ribeiro (2019) buscou analisar os antecedentes dos CCO. A pesquisa dos referidos autores teve como objetivo investigar qual a influência do comprometimento afetivo e do suporte organizacional e social sobre os CCO na perspectiva de servidores públicos de uma instituição federal de ensino. Como resultado, os autores constataram que os CCO são influenciados mais fortemente pelo comprometimento afetivo do que pelo suporte organizacional e social.

Já a liderança, como antecedente, aponta que o líder possui um papel crucial para o ajuste indivíduo-organização, no sentido de desenvolver um conjunto de competências para

influenciar e incentivar os trabalhadores a quererem demonstrar comportamentos de cidadania (ORGAN; RYAN, 1995; LEE; CHO, 2018). Em sua pesquisa, Ehrhart (2004), sustentou a relação positiva entre a liderança servidora com o CCO. Mais recentemente, Luu (2019) corroborou essa relação positiva e foi um pouco além, apresentando uma relação positiva entre liderança servidora, CCO e sustentabilidade.

Em estudos recentes, é destacada a importância da liderança transformacional, a qual salienta ser o modo como os líderes influenciam o comportamento dos trabalhadores por meio do estímulo intelectual (LEE; KIM; KIM, 2013). Para os mesmos autores, cada elemento comportamental está fortemente relacionado com o CCO dos trabalhadores. Ainda, o carisma é tido como uma importante característica da liderança transformacional, por fazer com que os trabalhadores sejam mais confiantes com relação ao líder e alcancem um desempenho organizacional satisfatório (MI *et al.*, 2019).

Por sua vez, a justiça organizacional, refere-se às percepções de justiça no ambiente de trabalho, sendo a justiça de procedimentos mais influente sobre estas percepções do que a justiça distributiva (GREENBERG; COLQUITT, 2006; FASSINA; JONES; UGGERSLEV, 2008; LEE; KIM; KIM, 2013). Segundo os referidos autores, a justiça de procedimentos está diretamente relacionada com a justiça percebida no processo decisório das organizações. Além disso, quando uma organização é considerada justa, os trabalhadores tendem a dedicar mais esforços para seu trabalho na organização para melhorar seu desempenho (MOON *et al.*, 2008).

Nesse parâmetro, a satisfação no trabalho é considerada como outro antecedente dos CCO (SIQUEIRA, 2003; PODSAKOFF *et al.*, 2009). Desse modo, a satisfação no trabalho é caracterizada como uma construção unidimensional, em outras palavras, é uma resposta afetiva (emocional) positiva ou negativa dos trabalhadores às suas atuais condições de trabalho (MUNYON *et al.*, 2010; GARG; PUNIA; JAIN, 2019). Os trabalhadores satisfeitos com suas atuais condições estão mais propensos a ajudar colegas de trabalho e falar bem da organização e do setor em que trabalham (BATEMAN; ORGAN, 1983; OLIVEIRA, 2019). Com isso, Siqueira (2003) infere que a satisfação no trabalho se perpetua como um antecedente afetivo, pois está ligada a um vínculo afetivo do trabalhador para com a organização.

Levando em consideração a satisfação no trabalho, Geus *et al.* (2020) em sua revisão sistemática sobre os CCO no setor público, constataram que a satisfação é um antecedente e um conseqüente do construto. Para os referidos autores, a satisfação é considerada como uma

característica dos trabalhadores que pode alavancar a prática dos CCO no contexto de trabalho da esfera pública.

Nesse sentido, além dos antecedentes discutidos nesta seção, alguns estudos têm sinalizado outros construtos como fortes influenciadores do CCO, como confiança organizacional, confiança interpessoal, espiritualidade no trabalho e suporte organizacional (DUFFY; LILLY, 2013; MIN; KO, 2016; ANDRADE *et al.*, 2018a; GARG; PUNIA; JAIN, 2019; MAHIPALAN; SHEENA; MUHAMMED, 2019; YILDIZ, 2019). A confiança organizacional tem fortes efeitos motivacionais sobre os trabalhadores, pois cria e libera uma energia positiva que resulta em maior coletividade (MCALLISTER, 1995). Desse modo, um alto nível de confiança reflete nos resultados que a organização alcança, como a eficácia percebida, comunicação aberta, equipes mais eficazes e engajadas no trabalho, satisfação e comportamentos inovadores (MCALLISTER, 1995; YILDIZ, 2019). Com isso, a confiança organizacional se refere às apreensões coletivas em torno da confiabilidade da organização e, dessa maneira, apresentam impactos positivos sobre os CCO (LI; BAI; XI, 2012; DUFFY; LILLY, 2013; YILDIZ, 2019).

Com relação à confiança interpessoal, esta tem sido considerada como um dos impulsos por trás da vontade dos indivíduos de cooperar uns com os outros no local de trabalho (OH; PARK, 2011). Assim, tanto a confiança organizacional quanto a confiança interpessoal estão relacionadas positivamente aos CCO, uma vez que quanto mais o indivíduo confia na organização e em seus colegas de trabalho e líderes melhor será o seu desempenho e comprometimento (OH; PARK, 2011; TANG; TANG 2012; MIN; KO, 2016; YILDIZ, 2019). O estudo de Costa *et al.* (2020) realizado com trabalhadores do conhecimento da área de TI do setor privado, objetivou analisar a influência do Suporte Social no Trabalho (SST) e da Confiança Interpessoal (CI) sobre os CCO. Como resultado, os autores constataram que o SST e a CI exercem influência positiva sobre os CCO.

No que se refere ao suporte organizacional, este é pautado nas crenças dos trabalhadores sobre a dimensão em que a organização valoriza seu trabalho e contribuições deste trabalho e está atenta ao seu bem-estar (EISENBERGER; STIGLHAMBER, 2011). Nessa perspectiva, ao perceber o suporte, os trabalhadores tencionam a confiar mais na organização, retribuindo com comportamentos benéficos ao sistema social e organizacional (ANDRADE *et al.*, 2018b). Além de resultar no aumento de comportamentos de cidadania, comportamentos éticos e altos índices de desempenho (TREMBLAY; LANDREVILLE, 2014). Por fim, nos estudos de Andrade *et al.* (2018b) existe uma relação positiva e moderada entre o construto suporte organizacional aos comportamentos de cidadania.

Em consequente aos antecedentes citados, Geus *et al.* (2020) mencionam que embora estes antecedentes sejam, habitualmente, encontrados em organizações privadas, os mesmos também são identificados na esfera pública, uma vez que os estudos sobre os CCO nesse sentido ainda são incipientes. Os autores argumentam que a justiça, a confiança, o suporte e a satisfação são características essenciais para se cultivar ambientes de trabalho positivos. Ainda, a identificação dos antecedentes dos CCO serve como base para aprimorar a prática destes comportamentos na esfera pública (GEUS *et al.*, 2020). Nessa perspectiva, Wegner *et al.* (2021) em seu estudo bibliométrico reforçaram a realização de estudos que reforcem as discussões sobre os CCO.

Em alguns estudos, foram identificados novos antecedentes de CCO como aspectos éticos, *feedback* positivo e satisfação no ajuste trabalhador-cliente, sendo que este último possui relação direta não somente com a satisfação do trabalhador, mas também do cliente (CHEN; KING, 2018). Com relação aos aspectos éticos, Rego (2002) afirma que este é o antecedente menos estudado no que se refere ao contexto de CCO. Os aspectos éticos se configuram como um tipo particular de clima organizacional, sendo definido como um constituinte da cultura organizacional (OLSON, 1995). Logo, o referido antecedente se caracteriza como aspectos morais que respondem a perguntas como: i) “o que se deve fazer?”; ii) “como fazer?”; iii) “como lidar com as questões éticas?” (CULLEN; VICTOR; STEPHENS, 1989; REGO, 2002).

No estudo realizado por Haider, Heredero e Ahmed (2019), foi identificado que o *feedback* positivo impacta positivamente os CCO. Os resultados da pesquisa sugerem que o uso do *feedback* positivo corresponde a uma fonte de promoção da autoestima do trabalhador e que este fator deve ser levado em consideração para que os mesmos expressem comportamentos de cidadania.

Finalmente, um dos antecedentes de CCO que tem chamado atenção de diversos pesquisadores é a espiritualidade no ambiente trabalho (BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018; GARG; PUNIA; JAIN, 2019; HABEEB, 2019; MAHIPALAN *et al.*, 2019). Os referidos autores, apontaram em suas pesquisas que a espiritualidade é um antecedente dos CCO e, desse modo, apresentam correlações positivas em diversos contextos organizacionais. A espiritualidade no ambiente de trabalho pode ser considerada como a experiência de transcendência dos trabalhadores por meio do trabalho, facilitando o sentimento de estarem conectados aos outros, de modo a proporcionar sentimentos de alegria e satisfação (ASHMOS; DUCHON, 2000; BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018). Com isso, objetivando ilustrar os principais antecedentes sobre o tema, estruturou-se a Figura 3.

Figura 3 – Antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ademais, segundo inferem Kang e Jang (2019), os comportamentos de cidadania, quando experimentados pelos trabalhadores, permite que estes tenham sentimentos positivos sobre seu emprego e o local de trabalho, resultando em maiores contribuições e esforços para além dos critérios formais de suas atribuições. Na próxima seção, é abordada os conceitos referentes a espiritualidade no ambiente de trabalho.

2.2 ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: BASE TEÓRICA

As constantes mudanças a nível mundial estão impactando e transformando rapidamente o modo como os gestores conduzem seus negócios e se preocupam com seus trabalhadores. Historicamente o trabalho 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 (ASHMOS; DUCHON, 2000; MAT DESA; KOH PIN PIN, 2011).

Naturalmente, frente a esta realidade, as organizações, começam a olhar para além de benefícios materiais ou monetários para manter seus trabalhadores satisfeitos e saudáveis com relação ao trabalho (MAHIPALAN; SHEENA; MUHAMMED, 2019). Nessa perspectiva, as organizações começam a perceber a importância de recursos espirituais para, além de

sobreviverem no mercado competitivo, suprirem necessidades e expectativas de seus trabalhadores (MARSCHKE; PREZIOSI; HARRINGTON, 2011; GARG; PUNIA; JAIN, 2019; SÁ; MIRANDA; MAGALHÃES, 2020).

Nesse sentido, emergem as discussões sobre a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (EAT), onde as organizações vistas como sistemas racionais, 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; PUNIA; JAIN, 2019). À vista disso, por mais que a EAT tenha recebido atenção maior no setor privado, Farmer *et al.* (2019) explicam que no setor público os estudos sobre a temática são mínimos.

O conceito de EAT tem ganhado impulso e despertado a atenção de diversos estudiosos, por sua associação com o envolvimento dos trabalhadores e à sua crescente importância no desempenho organizacional (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003; HABEEB, 2019). Partindo dessa premissa, a espiritualidade pode possuir diferentes significados para diferentes autores (MARQUES; DHIMAN; KING, 2005).

Segundo Ashmos e Duchon (2000), um dos precursores do tema, referem-se a EAT como sendo um reconhecimento de que os trabalhadores possuem uma vida interior que nutre e é nutrida por um trabalho significativo executado na comunidade corporativa. Na perspectiva de Hudson (2013), para um trabalhador, a busca por um trabalho significativo não se resume apenas a um salário, benefícios e promoções, mas sim conectar-se ao seu verdadeiro eu, aos seus colegas de trabalho e deixar transcender essa conexão de modo a obter ganhos satisfatórios, tanto pessoais quanto profissionais. Segundo Tenfen *et al.* (2019) a EAT mostra que os trabalhadores são mais que apenas corpo e alma enquanto trabalham e buscam o sucesso.

A EAT não aborda religião, tão pouco induz os indivíduos a aceitarem um sistema de crenças específicas. Pelo contrário, refere-se aos trabalhadores que se entendem como seres espirituais, cujas almas necessitam de alimento no trabalho (ASHMOS; DUCHON, 2000; MARQUES; DHIMAN; KING, 2005; BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018; HABEEB, 2019). Em outras palavras, conforme os referidos autores, a espiritualidade busca experimentar um senso de propósito e significado em seu trabalho e, conseqüentemente, que melhore o desempenho das tarefas e a satisfação dos trabalhadores. Além disso, a percepção da EAT viabiliza o bem-estar individual e social dos trabalhadores (TENFEN *et al.*, 2019)

Contribuindo para a conceituação da espiritualidade, Pawar (2009) definiu o construto como a experiência dos trabalhadores no ambiente de trabalho, que inclui particularidades como senso de significado, comunidade e transcendência. Já Giacalone e Jurkiewicz (2003)

definem o construto como um sistema de valores organizacionais revelados na cultura da organização que viabiliza a transcendência dos trabalhadores por meio do trabalho, assegurando o sentimento de estarem conectados aos outros de modo a proporcionar sentimentos de alegria. As expressões utilizadas para estes dois conceitos, podem assumir diferentes formas, como a chamada transcendência, propósito, associação, pertencimento e conexão (BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018). Desse modo, a maioria das definições da EAT envolve os elementos de conexão, senso de significado e propósito (DUCHON; PLOWMAN, 2005).

Diversos estudiosos sugerem que, além de melhorar o desempenho organizacional e influenciar positivamente o CCO, a EAT pode suceder a outros benefícios essenciais (RASTGAR *et al.*, 2012; WEITZ; VARDI; SETTER, 2012). Nesse sentido, tais benefícios são caracterizados em três níveis: nível individual, nível organizacional e nível social (MOORE; CASPER, 2006). Os referidos níveis são expostos no Quadro 3.

Quadro 3 – Níveis da Espiritualidade no ambiente de trabalho

Níveis	Benefícios	Autores
Individual	Saúde física e mental estáveis; confiança entre colegas de trabalho; motivação; autoestima.	KRAHNKE; GIACALONE; JURKIEWICZ (2003); MOORE; CASPER (2006); CRAWFORD <i>et al.</i> (2009).
Organizacional	Maior lucratividade e produtividade; maior eficiência e desempenho dos trabalhadores; mais comprometimento para com a organização e a própria carreira; valores culturais e éticos.	GIACALONE; JURKIEWICZ (2003); MOORE; CASPER (2006); PANDEY; GUPTA; ARORA (2009); ISSA; PICK (2011); MALIEKI <i>et al.</i> (2012); GARG; PUNIA; JAIN (2019).
Social	Maior confiança entre os indivíduos; valores éticos.	MILLER (2001); MOORE; CASPER (2006);

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como explicado no Quadro 3, o nível individual nas práticas de espiritualidade, apresenta benefícios como garantia da saúde física e mental, confiança entre colegas de trabalho, maior motivação nos trabalhadores e autoestima. Por sua vez, no nível organizacional, os benefícios obtidos correspondem à maior lucratividade e produtividade, maior eficiência, desempenho e comprometimento não só para a organização, mas como para

a própria carreira e apreciação de valores culturais e éticos (MALIEKI *et al.*, 2012). Nessa análise, Habeeb (2019) salienta que o ambiente de trabalho quando nutrido da espiritualidade apresenta maior taxa de retorno de resultados para a organização. Por fim, no nível social, os indivíduos abstêm-se de maior confiança nas pessoas à sua volta.

Uma definição estendida do construto foi viabilizada por Marques, Dhiman e King (2005), na qual a EAT corresponde a uma experiência de interconectividade entre os trabalhadores envolvidos no processo de trabalho inicialmente gerado pela consciência de que cada indivíduo é conduzido por uma força interior. Com isso, segundo os referidos autores, eleva-se a boa vontade individual, mantém-se o senso de honestidade levando a caminhos de criação coletiva de uma cultura organizacional, sintetizada pela reciprocidade, solidariedade, coragem, compreensão, cuidado, conquista, utilidade, padrões éticos e senso de propósito. Como consequência, tem-se um desempenho mais aprimorado, que possa ser traduzido em excelência organizacional (MARQUES; DHIMAN; KING, 2005).

Levando em consideração os conceitos abordados, o estudo de Bezerra e Oliveira (2007) procurou tratar as relações entre espiritualidade e o comprometimento organizacional. Para tal, as autoras realizaram um estudo de caso nas agências do Banco do Brasil de Recife, com aplicação de questionário (perguntas fechadas e abertas) para 121 trabalhadores e como técnica de análise dos dados, adotou-se a regressão para o questionário e análise de conteúdo para as entrevistas.

Os resultados do referido estudo apontam uma relação positiva entre a EAT e o comprometimento organizacional. Dessa forma, as autoras fornecem uma contribuição para a definição da espiritualidade, na qual indicam que a espiritualidade consiste na valorização do trabalhador e que a sua vivência pode diminuir a competição entre colegas de trabalho (BEZERRA; OLIVEIRA, 2007). Ainda, as autoras sugerem que a EAT contribui positivamente para o comprometimento e engrandecimento do indivíduo no contexto laboral, social e mundial.

Já o estudo de Vergara e Moura (2012) consistiu em um ensaio teórico motivado pela seguinte questão: quais práticas na gestão de pessoas podem ser identificadas como espirituais? Os autores realizaram um levantamento teórico trazendo interfaces entre as escolas clássicas da administração e como isso se encontra nos dias modernos. Com base nisso, as práticas de gestão de pessoas consideradas como espirituais e que respondem à questão levantada pelos autores são aquelas que promovem: laços de confiança, ambiente de trabalho movido pela alegria e harmonia, valorização dos trabalhadores, respeito ao ser

humano em sua dimensão emocional e intelectual, formação de equipe, tratamento justo, minimização de inseguranças, entre outros aspectos.

O estudo de Oriol, Brauer e Vieira (2020) buscou verificar se a espiritualidade no trabalho influencia a satisfação dos trabalhadores do setor público. Por meio da análise de equações estruturais, os resultados mostraram que a EAT influencia a ST dos trabalhadores. Os autores, baseado nos achados do estudo, reforçam a necessidade de se ampliar as pesquisas dos temas no que se refere ao contexto público.

No contexto internacional, o estudo de Karakas (2010) procurou realizar uma revisão da literatura para analisar como é explicado a EAT e como o construto melhora o desempenho dos trabalhadores e a eficácia organizacional. A revisão contou com a análise de 140 artigos empíricos e foram identificadas três perspectivas na literatura: a) a EAT contribui para o aumento do bem-estar e qualidade de vida do trabalhador; b) a EAT oferece um senso de propósito e significado no trabalho, como já constatado por Ashmos e Duchon (2000); e c) a EAT proporciona um senso de comunidade e interconexão.

Levando em consideração a revisão e análise realizada por Karakas (2010), o autor argumenta que exaustivas horas de trabalho podem resultar em insatisfação para os trabalhadores e, por mais que se tenha compensação, o trabalhador pode se tornar refém do trabalho e deixar de lado seus valores e o propósito ao qual está buscando no contexto laboral. Para finalizar, situações como estas podem resultar em estresse no trabalho e, como consequência, o surgimento de doenças psicológicas, sofrimento e perda da espiritualidade (KILLINGER, 2006; KARAKAS, 2010).

No mesmo ano, Kauanui *et al.* (2010) propuseram um estudo envolvendo a EAT e o empreendedorismo, realizando uma análise comparativa da motivação dos empreendedores. O objetivo do estudo foi explorar a relação dos empreendedores por meio da definição de sucesso, alegria e estabilidade econômica, introduzindo a EAT na condução dos comportamentos dos empreendedores. Para tal, os autores realizaram entrevistas contendo 17 perguntas envolvendo os assuntos definidos no objetivo (sucesso, alegria, estabilidade, EAT), com 280 empreendedores de diversos ramos de trabalho.

Os resultados enfatizaram que para os empreendedores a alegria, sucesso e paixão tem a ver com um propósito pessoal que é realizado no trabalho e uma conexão com seus valores. Em outras palavras, a alegria, sucesso e paixão são vistas, por eles, pela ótica espiritual; como Kauanui *et al.* (2008) já haviam constatado que o sucesso para empresários se expressava no sentimento de realização, equilíbrio entre família e trabalho, contribuição para a sociedade e trabalhadores. Ainda, os autores do estudo constataram que os

empreendedores vivenciam a espiritualidade ao evidenciar que o sentido e propósito encontrado no trabalho é melhor, por estes aspectos, do que recompensas em dinheiro. Assim, Kauanui *et al.* (2010) conceituam a espiritualidade como uma fonte de energia, paixão e direção que fornece sentido à vida e é aplicado ao trabalho desempenhado.

O estudo de Ajala (2013) buscou examinar o impacto da espiritualidade no trabalho e no bem-estar dos trabalhadores dos setores industriais no Estado de Oyo, Nigéria. Os participantes foram selecionados aleatoriamente entre três organizações do referido setor e para a análise dos dados questionados por meio de um questionário, o autor utilizou a análise de regressão múltipla. Os resultados revelaram que o bem-estar dos trabalhadores é garantido com a inserção da EAT. Tendo o bem-estar garantido, significa que a espiritualidade está sendo vivenciada e que o comprometimento e produtividade aumentam e o desgaste e estresse diminuem. Além disso, o autor ainda constatou que os trabalhadores que vivenciam sua espiritualidade, encontram satisfação no trabalho desempenhado e o fazem com melhor desempenho.

Levando em consideração os achados do estudo, a EAT se define como a forma em que um indivíduo constrói e visualiza um sentido e propósito, bem como ter o potencial de contribuir ao bem-estar, nutrir conexões humanas e aprimorar e valorizar o senso de desenvolvimento no ambiente de trabalho (AJALA, 2013; BHARADWAJ; JAMAL, 2020). Para Matos *et al.* (2011) a busca por propósito é uma busca constante de cada indivíduo.

Por tanto, parece haver um acordo de que a definição da espiritualidade corresponde à valorização do ser humano na busca por um significado e propósito (BHARADWAJ; JAMAL, 2020). Ainda, percebe-se que os estudiosos citados e discorridos anteriormente, apresentam definições características em torno do construto, mas todas amparadas na definição clássica proposta por Ashmos e Duchon (2000). Ademais, a EAT apresenta dimensões para melhor explicar os conceitos do construto e sua operacionalização.

2.2.1 Dimensões da Espiritualidade no Ambiente de Trabalho

Os estudos que abordam o construto EAT têm buscado identificar os efeitos da espiritualidade para a saúde dos trabalhadores e como a mesma contribui para as respostas nas chamadas doenças psicossomáticas (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Os referidos autores, ainda argumentam que indivíduos espiritualizados demonstram uma autoestima elevada, melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho, maior prevenção e proteção contra doenças advindas do estresse, mais satisfação com a vida, um sentido mais forte de

pertencimento e vínculo para com a organização, bem-estar, entre outros aspectos (MOSS, 2002; TENFEN *et al.*, 2019).

Ashmos e Duchon (2000) identificaram três dimensões da EAT que correspondem à vida interior, significado do trabalho e comunidade. A vida interior está relacionada à descoberta humana do trabalhador, ou seja, quando o mesmo tenta colocar o seu “eu” em um contexto mais amplo. Parte-se do reconhecimento de que existe alma e espírito em todos os seres humanos e, da mesma forma que se manifestam necessidades cognitivas, afetivas e fisiológicas, manifestam-se as necessidades espirituais (DUCHON; PLOWMAN, 2005; BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018). Nessa perspectiva, o ambiente de trabalho tornou-se um local para os trabalhadores expressarem traços da sua personalidade, trazerem todo o seu “eu” e encontrarem um senso de significado, que resulte na satisfação no meio laboral (ASHMOS; DUCHON, 2000). Segundo os referidos autores a dimensão vida interior está fortemente relacionada a duas construções do comportamento organizacional: a identidade individual (é uma visão interior de si mesmo) e a identidade social (é a expressão dessa vida interior) (DUCHON; PLOWMAN, 2005).

A segunda dimensão da EAT, significado do trabalho, engloba a necessidade de o trabalhador encontrar um significado no trabalho que desempenha (ASHMOS; DUCHON, 2000). Essa dimensão implica um sentimento de vocação, na qual, além do trabalho, a vida tem um propósito (FRY, 2003). Desse modo, Duchon e Plowman (2005) discorrem que não se deve ter apenas o entendimento de que os trabalhadores possuem uma vida interior que os impulsionam na busca de sentido, mas que parte dessa busca é suprida por um trabalho significativo que torne o trabalhador mais satisfeito com o trabalho que desempenha.

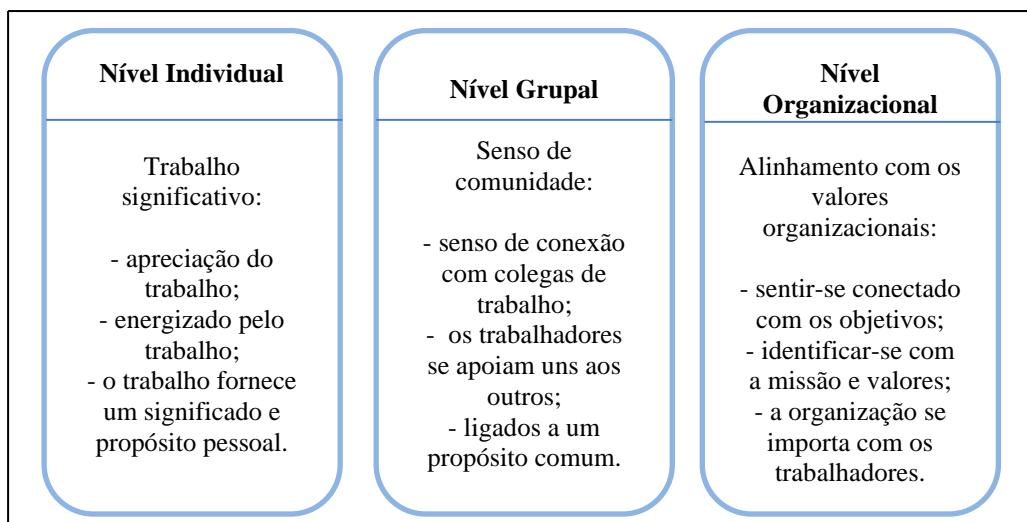
Já a terceira dimensão identificada por Ashmos e Duchon (2000), pertença a uma comunidade, tem a ver com o entendimento de que os trabalhadores vivem em conexão ou relação com seus colegas de trabalho. Essa conexão é denominada por Belwalkar, Vohra e Pandey (2018) como interconectividade, na qual os trabalhadores sentem-se conectados com o “eu” de seus colegas, gerando um *feeling* de conexão espiritual.

Nesse sentido, Ashmos e Duchon (2000) desenvolveram e validaram um instrumento de medida para o construto em três níveis de análise que correspondem ao nível individual, a unidade de trabalho e a organização. Para o nível individual foram extraídas sete variáveis (condições de comunidade, significado do trabalho, vida interior, obstáculos à espiritualidade, responsabilidade pessoal, conexões positivas com outras organizações, valores do setor de trabalho). Em seguida, duas variáveis foram extraídas para a unidade de trabalho (significado no trabalho) (sentido de comunidade e valores do setor de trabalho). Por fim, outras duas

variáveis foram extraídas para o nível organizacional (os valores organizacionais e alinhamento entre indivíduo-organização).

Baseado nos estudos de Ashmos e Duchon (2000) sobre o construto e suas dimensões, Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) estudaram três dimensões de EAT, que correspondem ao trabalho significativo (nível individual), senso de comunidade (nível grupal) e alinhamento do trabalhador com os valores da organização (nível organizacional) e como estas dimensões descrevem cinco comportamentos no trabalho (comprometimento organizacional afetivo, intenção de abandono por parte do trabalhador, satisfação intrínseca no trabalho, envolvimento no trabalho e autoestima na base organizacional). As referidas dimensões podem ser visualizadas na Figura 4.

Figura 4 – Dimensões da Espiritualidade no Trabalho



Fonte: Adaptado de Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003).

A dimensão trabalho significativo se configura como um senso profundo de significado e propósito experimentados pelos trabalhadores ao executarem suas funções. Esta dimensão compreende os pressupostos que cada indivíduo possui suas próprias motivações e verdades interiores e, por esta razão, desejam um trabalho que forneça maior significado para sua vida e para a de seus colegas (ASHMOS; DUCHMAN, 2000; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; HABEEB, 2019).

Já a dimensão senso de comunidade, envolve uma conexão experimentada pelos trabalhadores com outros indivíduos. Em outras palavras, os mesmos se veem como ligados uns aos outros. Além disso, a essência do senso de comunidade é que engloba suporte para

com o outro, liberdade de expressão, pertencimento, maior envolvimento e cuidado (ASHMOS; DUCHMAN, 2000; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; SAKS, 2011; KRAMER *et al.*, 2020). Segundo Tenfen *et al.* (2019), esta dimensão possui relação significativa e positiva com a percepção de sucesso na carreira do trabalhador.

A terceira dimensão, alinhamento com os valores organizacionais é experimentada pelos trabalhadores quando sentem que seus valores pessoais estão em consonância com os valores, missão e objetivos organizacionais. Esta dimensão também expressa preocupação com o bem-estar do indivíduo e, além destes aspectos, envolve o entendimento de que os trabalhadores desejam trabalhar em uma organização cujo objetivo não se concentra apenas em ser um bom cidadão, mas uma organização que se preocupa em ter práticas éticas e integridade em seus processos e sua gerência (ASHMOS; DUCHMAN, 2000; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; ISSA; PICK, 2011).

Com relação aos aspectos éticos, Driscoll e McKee (2007) identificaram a ética como uma dimensão da EAT, uma vez que a espiritualidade envolve uma fonte de valores pessoais que estão ligados a ética no ambiente de trabalho. Com isso, os referidos autores salientam que os líderes podem influenciar o pensamento ético, atitudes e comportamentos dos trabalhadores a fim de capacitá-los, uma vez que um líder é alguém que incentiva, anda junto aos seus liderados e cria uma visão compartilhada de um futuro desejável em longo prazo (FRY, 2003; ISSA; PICK, 2011).

Nesse sentido, além das dimensões destacadas anteriormente, Petchsawang e Duchon (2009; 2012) definiram a compaixão, a transcendência e a atenção plena como dimensões da espiritualidade. Segundo Petchsawang e Duchon (2012), a compaixão é definida como um estado de alerta, simpatia pelos outros e um desejo de amenizar os outros do sofrimento. Os autores ainda argumentam que a compaixão se estende a empatia, a vontade de se colocar no lugar do outro. Por sua vez, a transcendência se configura como a autorrealização do trabalhador, sendo que esta também corresponde ao trabalho percebido como um caminho para servir aos outros ao invés de um único propósito (PETCHSAWANG; DUCHON, 2009; KHARI; SINHA, 2020). Por fim, a atenção plena corresponde a um estado de estar ciente dos pensamentos, emoções e comportamento do trabalhador (PETCHSAWANG; DUCHON, 2009).

Em um estudo recente, Garg, Punia e Jain (2019) examinaram a relação entre Espiritualidade no Ambiente de Trabalho e Satisfação no Trabalho com o efeito mediador dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, utilizando quatro dimensões do espiritismo indiano identificadas por Pandey, Gupta e Kumar (2016) (*swadharma*, *lokasangraha*,

autenticidade e senso de comunidade) e mais duas dimensões identificadas por Garg (2017) (capital do *karma* e *kritagayata*).

A dimensão *swadharma* significa que se deve trabalhar de acordo com a própria natureza, contudo, levando em consideração as transformações do mercado de trabalho; essa definição foi reformulada para “trabalho significativo” (PANDEY; GUPTA; KUMAR, 2016). Tal dimensão, para os referidos autores, corresponde ao sentimento de executar um trabalho valioso e significativo para a organização. A dimensão *lokasangraha* refere-se ao trabalho como meio para manutenção do mundo e que contribua para o bem-estar coletivo (GARG; PUNIA; JAIN, 2019). Por sua vez, a dimensão autenticidade representa a sincronização entre palavras e ações, ou seja, reflete a harmonização das ações e comportamentos de um trabalhador com seu sistema de valores pessoais e aos organizacionais (PANDEY; GUPTA; KUMAR, 2016; GARG, 2017; GARG; PUNIA; JAIN, 2019).

A dimensão capital do *karma* elucida as intenções e ações altruístas do indivíduo. Segundo o *Shrimad Bhagwat Gita*², essa dimensão corresponde ao trabalho livre da escravidão do sentimento de tristeza e prazer, lucro e perda, vitória; e, que realmente, o trabalho flua naturalmente. Finalmente, a dimensão *kritagayata* refere-se ao sentimento de gratidão ao divino. Na Índia, os valores espirituais, tanto na sociedade como nas organizações honram todos os aspectos da vida, seja vivo ou não vivo – em outras palavras, “vivo” refere-se a pessoas vivas e animais (como elefantes, cobras e vacas); e não vivo, figuras que foram tidas como importantes para os indivíduos (santos, entes queridos, etc.) (GARG, 2017; GARG; PUNIA; JAIN; 2019). Desse modo, os resultados do estudo demonstraram que a EAT possui uma relação positiva sobre a satisfação do trabalho (GARG; PUNIA; JAIN; 2019).

No contexto nacional, Rego, Souto e Cunha (2007) validaram uma escala de mensuração de EAT considerando três dimensões propostas por Ashmos e Duchon (2000) e Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003): trabalho significativo, senso de comunidade e alinhamento com os valores organizacionais e individuais e vida interior (DUCHON; PLOWMAN, 2005). No referido estudo, as dimensões destacadas pelos autores correspondem a: i) sentido de comunidade na equipe de trabalho (representa aspectos relacionados ao espírito de equipe); ii) alinhamento do indivíduo aos valores da organização (representa a congruência de valores do indivíduo com os valores da organização e abarca o sentimento de que os líderes procuram ser úteis para a sociedade); iii) sentido de préstimo à comunidade (abarca os valores de vida do trabalhador e o sentimento de ser útil para com a sociedade); iv)

² É considerado uma das principais escrituras da cultura indiana (GARG; PUNIA; JAIN, 2019).

alegria no trabalho (envolve aspectos relacionados ao prazer e alegria no trabalho) e v) oportunidades para a vida interior (corresponde ao respeito que a organização possui perante a espiritualidade do trabalhador) (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007). Estas dimensões, segundo os mesmos autores, apresentaram Alfas de *Cronbach* acima de 0,70 nas quatro dimensões, exceto a última dimensão que apresentou alfa de 0,68.

Mais tarde, Siqueira *et al.* (2014) desenvolveram o IET (Inventário de Espiritualidade no Trabalho). Segundo esse inventário, o conceito de EAT compreende um estado mental positivo nutrido pelo trabalhador no ambiente laboral, sendo avaliado em duas dimensões específicas: trabalho como propósito de vida (crença de que o trabalho oferece um propósito de vida) e senso de comunidade (sentimento de pertencimento entre os trabalhadores no ambiente laboral). Na sua versão final, o IET ficou estruturado em 29 itens subdivididos em dois fatores: a dimensão senso de comunidade (fator 1 com 14 itens) apresentou um Alfa de 0,94 e, por sua vez, a dimensão trabalho como propósito de vida (fator 2 com 15 itens) apresentou Alfa de *Cronbach* de 0,93. Levando em consideração esses resultados, os autores estruturaram uma versão reduzida do IET, totalizando 10 itens; apresentando uma confiabilidade de 0,85, tornando o instrumento, além de uma proposta alternativa à sua estrutura original, válido e confiável (SIQUEIRA, *et al.*, 2014).

Formiga *et al.* (2018) procuraram verificar a consistência da IET em trabalhadores brasileiros. Para tal, a amostra do estudo deu-se em 324 participantes, trabalhadores de organização privada e pública e o instrumento utilizado corresponde ao IET em sua versão reduzida. Por meio de indicadores estatísticos, como teste qui-quadrado e correlação de *Pearson*, os referidos autores garantiram a consistência na relação item-fator com relação a teoria e medida do instrumento (IET). Também se evidencia a interdependência entre os fatores, ou seja, o respondente que pontua alto em um dos fatores, muito provavelmente, apresentará um alto *score* no outro fator (FORMIGA *et al.*, 2018). De modo geral, os autores comprovaram a medida do construto no contexto laboral, bem como a estrutura fatorial do construto.

Recentemente, Pinheiro, Froehlich e Konrath (2019) realizaram um estudo qualitativo com o objetivo de analisar a compreensão e a presença da EAT no contexto organizacional. Para isso, buscou-se verificar o entendimento dos gestores e trabalhadores, identificar a presença ou não das práticas ligadas às dimensões da espiritualidade e compreender qual o papel do líder frente a este contexto. Para a execução da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 13 participantes de três organizações da região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Os principais resultados indicam que os trabalhadores e gestores

possuem o entendimento de EAT baseado no senso comum (propósito, significado, virtude ética, valorização humana) e, poucos destes, possuem conhecimento a respeito da EAT no mundo dos negócios. Ainda, foi possível identificar as dimensões de EAT baseadas em Rego, Souto e Cunha (2007) como as principais práticas de espiritualidade (PINHEIRO; FROEHLICH; KONRATH, 2019).

O estudo de Kramer *et al.* (2020), realizado com trabalhadores do setor público, buscou identificar o nível de espiritualidade no ambiente de trabalho em uma instituição pública em Roraima. Os resultados mostraram baixa percepção dos trabalhadores com relação à dimensão “senso de comunidade” e maior percepção na dimensão “trabalho como propósito de vida”.

Assim como os CCO, o construto EAT, conforme os estudos apresentados estão relacionados com a satisfação do trabalhador, cujo tema será abordado na próxima seção.

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Desde as primeiras décadas do século XX o construto Satisfação no Trabalho (ST) tem sido estudado e adentra ao século XXI como uma concepção que disserta sobre a efetividade organizacional ou, mais estritamente, como um estado de prazer do trabalhador frente ao seu trabalho (SIQUEIRA, 2008; TANTIVERDI, 2008). Até a década de 1960, a ST foi assimilada às teorias e processos motivacionais, tais como a Teoria de Motivação de Herzberg, a Teoria de Satisfação de Necessidades e a Teoria das Expectativas e Instrumentalidade (COSTA, 2014). Com isso, pode-se perceber que a ST foi examinada como um componente motivacional, que compelia os trabalhadores a apresentar certos indicadores de comportamento no ambiente organizacional (OSHAGBEMI, 2000; SIQUEIRA, 2008).

Desse modo, tendo em mente a grande diversificação conceitual em torno da ST, o conceito clássico foi proposto por Locke (1976), na qual o autor infere que a ST se configura como um estado emocional, positivo ou negativo, que decorre da experiência e valorização do trabalho do indivíduo. Contribuindo para esta perspectiva, Cranny, Smith e Stone (1992) afirmam que a ST é uma reação afetiva a um trabalho que advém da comparação de resultados desejados com os alcançados.

Ainda, a ST se manifesta como uma resposta emocional que sucede da interação entre os valores pessoais do trabalhador com relação ao seu trabalho e aos ganhos obtidos com o mesmo (OSHAGBEMI, 2000). Por sua vez, Spector (2012) argumenta que a ST corresponde ao grau no qual os trabalhadores gostam do seu trabalho, apresentando-se do maior grau

(satisfeito) para o menor grau (insatisfeito). Em consonância a isso, Hedler e Castro (2015) atentam que a compreensão da satisfação dos trabalhadores, sejam eles do setor público ou privado, pode fornecer dados para melhor estruturar e direcionar as ações dos gestores com relação às políticas de Gestão de Pessoas.

Nesse sentido, os estudos que abarcam a satisfação no setor público são variados. Grande parte destes estudos (*e.g.* BREWR; SELDON, 2000; BRUNETTO; FARR-WHARTON, 2002; ROODHOOFT; ABBEELE, 2006, entre outros) buscam analisar por que os trabalhadores do setor público são menos ou mais satisfeitos do que os trabalhadores do setor privado (LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012). Os referidos autores justificam que uma possível causa para uma baixa insatisfação dos trabalhadores do setor público, se deve ao fato de que as organizações públicas não fornecem meios e oportunidades para que estes desenvolvam suas ideias e satisfaçam as suas necessidades. Esta situação existente entre estrutura e ter um propósito pode ser representada pelas visíveis inconsistências na gestão pública (LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012).

Outrossim, Hedler e Castro (2015) realizaram um estudo no Estado do Paraná, com o objetivo de analisar o grau de satisfação dos trabalhadores públicos dos Centros de Referências de Assistência Social (CRAS). Os resultados mostraram que há maior grau de satisfação no trabalho por parte dos trabalhadores com seus colegas de trabalho e menor grau de satisfação com o salário. Por essa razão, os estudos de satisfação devem ser realizados a fim de identificar como o construto se comporta nos mais variados contextos e realidades (HEDLER; CASTRO, 2015).

Como a intenção de operacionalizar a ST, Siqueira (1995) identificou algumas dimensões do construto, desenvolvendo e validando um novo instrumento de medida para o mesmo, denominado Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Para a autora, a ST consiste na decorrência de emoções e experiências vivenciadas pelo trabalhador no ambiente do trabalho e que afetam tanto a vida social do mesmo quanto vínculos afetivos e a saúde mental. Tais aspectos são tratados pela autora como decorrentes da satisfação quanto ao salário, sistema de recompensas, qualidade de vida e satisfação interpessoal para com os colegas de trabalho. A EST tem como objetivo avaliar o grau de satisfação do colaborador em face das cinco dimensões (SIQUEIRA, 1995), explanadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Dimensões da Satisfação no Trabalho

Dimensões	Conceituação
Satisfação com os colegas de trabalho	Satisfação com a cooperação, amizade, confiança e o relacionamento nutrido entre os colegas de trabalho.
Satisfação com o salário recebido	Satisfação com o salário, em comparação com sua capacidade e competências profissionais, custos de vida e com os esforços realizados na execução do trabalho.
Satisfação com os chefes	Satisfação com a organização e as capacidades e competências profissionais do chefe, principalmente no que se refere ao seu interesse pelo trabalho dos trabalhadores e a boa relação entre chefe-trabalhador.
Satisfação com a natureza do trabalho	Satisfação e interesse nas tarefas realizadas, levando em consideração a capacidade em envolver o trabalhador e a variedade das mesmas.
Satisfação com o sistema de promoções	Satisfação com a frequência em que se recebeu promoções, com as oportunidades dadas para ser promovido e o tempo de espera pelas mesmas.

Fonte: Elaborado com base em Siqueira (1995).

Cada dimensão obteve Alfas de *Cronbach* satisfatórios, na qual a “satisfação com os colegas de trabalho” apresentou um alfa de 0,81; a segunda dimensão, “satisfação com o salário recebido”, alfa de 0,90; a terceira dimensão, “satisfação com os chefes”, alfa de 0,84; a quarta dimensão, “satisfação com a natureza do trabalho”, alfa de 0,77 e a última dimensão, “satisfação com o sistema de promoções”, apresentou um alfa de 0,81, garantindo, assim, a confiabilidade do instrumento.

Em estudos recentes, foram constatados que fatores demográficos como estado civil, idade, sexo, entre outros, exercem um papel importante como variáveis independentes na definição dos conceitos sobre ST; ou seja, possuem influência positiva ou negativa sobre a ST (ZEFFANE; IBRAHIM; AL MEHAIRI, 2008; ABDULLA; DJEBARNI; MELLAHI, 2011). Com isso, Gu, Sen Siu e Chi (2009) destacaram que as habilidades interpessoais e experiência dos trabalhadores são fatores determinantes para se alcançar um estado de satisfação. Por sua vez, Ozturk e Hancer (2011) constataram que a ST está intimamente relacionada com o tempo de serviço e/ou experiência no contexto laboral. Em outro estudo realizado na Espanha e Portugal, Gallardo *et al.* (2010) apuraram que os níveis salariais em ambos os países refletem na satisfação do trabalhador. Tal apuração corrobora com as descobertas de Oneybu e Omotayo (2017), na qual os autores inferem que a questão salarial provoca impacto direto na satisfação. Além disso, esses autores ainda argumentam que o sistema de recompensas formais, segurança no trabalho, qualidade de vida no trabalho, suporte e reconhecimento nivelam o grau de satisfação do trabalhador.

O estudo de Ladeira, Sonza e Berte (2012) buscou investigar os antecedentes da satisfação dos funcionários públicos da prefeitura de Santa Maria. Por meio de uma pesquisa

descritiva com 258 trabalhadores deste setor, os autores identificaram que a satisfação sofre interferência de rotinas e especificidades do trabalho e recursos humanos. Como consequência da satisfação, os autores identificaram que essas características recebem influência do contexto de trabalho.

O estudo de Goswami e Dsilva (2019) verificou que quanto mais satisfeitos estão os trabalhadores, menores são os índices de estresse no trabalho. Por fim, estudos como os de Garg (2017), Garg, Punia e Jain (2019), relacionaram a ST com a EAT, constatando que o trabalhador que pode praticar sua espiritualidade, mais satisfeito se encontra no trabalho. Nessa perspectiva, Orion, Brauer e Oliveira (2020), que realizaram um estudo com trabalhadores do setor público, corroboram com essa ideia, inferindo que a satisfação possui relação positiva com a EAT.

Em contexto nacional, aponta-se o estudo de Siqueira (2003), na qual a autora, por intermédio da participação de 520 trabalhadores de organizações privadas e públicas, constatou que a ST é um antecedente direto dos CCO. Em seguida, Silva (2007) realizou um estudo com duas organizações do ramo alimentício e constatou que quanto mais satisfeito o trabalhador está, menores são as intenções de abandono à organização. O estudo de Andrade *et al.* (2013) constatou a influência da cultura organizacional sobre a satisfação do trabalhador. Além disso, os referidos autores evidenciaram que a satisfação é inerente às atividades do seu cargo e um bom relacionamento com os colegas de trabalho reflete na satisfação.

O estudo de Costa (2014) buscou analisar a influência dos valores organizacionais e da ST sobre os CCO com trabalhadores do setor privado. Os resultados apontam que os valores e a ST influenciam positivamente nos CCO. No que se refere à satisfação, a autora identificou maior contentamento dos trabalhadores com relação às dimensões “satisfação com a chefia” e “satisfação com os colegas”. Já as dimensões “satisfação com o salário e as promoções” apresentaram insatisfação. Corroborando este estudo, as descobertas de Silveira (2009) e Rueda *et al.* (2010) sinalizaram, da mesma forma, satisfeitos com os colegas de trabalho e insatisfeitos com as dimensões “satisfação com o salário” e “satisfação com as promoções”. Mais tarde, Andrade *et al.* (2017) destacaram que a ST e os valores relativos ao trabalho possuem influência direta sobre os comportamentos de cidadania organizacional. Por fim, as descobertas de Hedler e Castro (2015) no setor público, corroboram com os estudos supracitados anteriormente no que diz respeito à “satisfação com os colegas” e “satisfação com a chefia”, apresentando maior grau de satisfação nestas dimensões.

Frente a estas evidências empíricas, Robbins (2008) atenta que os aspectos mais importantes e que predizem a ST correspondem a: colegas que forneçam apoio, condições satisfatórias de apoio ao trabalho executado, recompensas justas e um trabalho desafiador. Além disso, o referido autor destaca como importante para a satisfação, um ajuste adequado entre os traços de personalidade com as características desempenhadas no cargo do trabalhador.

Com base nas diversas conceituações e descobertas em torno da ST, torna-se importante observar que o construto é explicado por múltiplos fatores que podem diferir consideravelmente em todos os contextos, como setores de organizações e países; em outras palavras a st é um construto de caráter multidimensional (SIQUEIRA, 2003; HANDEL, 2005; RAD; YARMOHAMMADIAN, 2006; ROBBINS, 2008; GOSWAMI; DSILVA, 2019).

Levando em consideração os três construtos apresentados (CCO, EAT e ST) torna-se essencial apresentar a relação entre os mesmos, cuja proposta é apresentada no próximo item.

2.4 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

As pessoas trabalham por diversas razões e se dispõem de recursos humanos para que possam executar um trabalho eficiente. Estes recursos se caracterizam como uma das fontes mais valiosas para as organizações, sejam elas privadas ou públicas. Um dos principais objetivos da área de Gestão de Pessoas consiste em melhorar o desempenho dos trabalhadores, a qualidade dos serviços que os mesmos prestam (DONG; PHUONG, 2018). Com isso, as pessoas, quando bem geridas, refletem no desempenho e eficácia organizacional (BECKER; GERHART, 1996).

Frente a esse contexto, Katz (1964) reconheceu a importância e o valor dos comportamentos extra papéis, denominados comportamentos de cidadania organizacional, para qualquer sistema social. Os trabalhadores que transpassam esse “caminho extra”, ou seja, atividades além de suas obrigações contratuais formais, beneficiam a organização de diversas maneiras, criando vantagens competitivas únicas para a mesma (HUI; AU; FOCK, 2004). Desse modo, Podsakoff *et al.* (2000) argumentam que o CCO apresenta um efeito positivo sobre o desempenho organizacional. Organ (1988) sugeriu que as organizações necessitam considerar o papel do CCO como um aspecto essencial para o desempenho e eficácia organizacional, uma vez que tais comportamentos aumentam a espontaneidade, atitudes inovadoras e ações de cooperação dos trabalhadores.

Além disso, para que os trabalhadores manifestem os CCO e demonstrem maiores índices de desempenho e ST, faz-se necessário que estes estejam conectados com a organização e encontrem um senso de significado e propósito para com seu trabalho (VAN DYNE; GRAHAM; DIENESCH, 1994; GARG, 2017; HABEEB, 2019).

Nesse sentido, Kersley *et al.* (2006) argumentam que o trabalho tem adquirido cada vez mais o centro da vida dos indivíduos, ou seja, estes passam mais tempo no seu ambiente de trabalho ou em tarefas formais associadas ao trabalho do que em qualquer outro aspecto na esfera pessoal de suas vidas. Por essa razão, os autores afirmam que os trabalhadores necessitam desenvolver suas competências, executar um trabalho eficaz, obter um *feedback* e reconhecimento, além de poder desenvolver práticas pessoais que garantam o seu bem-estar no trabalho.

Nesse contexto, a EAT se configura como um importante componente para altos níveis de comportamentos de cidadania e satisfação e, para Garg (2018) os trabalhadores aspiram satisfazer suas necessidades espirituais no próprio ambiente de trabalho. Em outras palavras, pelo fato de dedicarem mais tempo de suas vidas para o trabalho, os trabalhadores buscam na sua espiritualidade um significado no ambiente de trabalho e que este resulte em um trabalho com propósito e satisfação (GARG, 2018; HABEEB, 2019).

Quando a organização proporciona um local de trabalho apropriado aos seus trabalhadores, estes se esforçam mais para alcançar os objetivos organizacionais e bater metas estipuladas (BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018). Outrossim, Giacalone e Jurkiewicz (2003) postularam que a prática da EAT é um aspecto importante no meio organizacional, pois aumenta a felicidade dos trabalhadores frente ao seu trabalho e, mais tarde, foi descoberto que trabalhadores felizes são úteis, respeitam seus colegas e apresentam melhores CCO, resultando, assim, em um alto grau de ST (AVEY; WERNSING; LUTHANS, 2008; BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018; GEUS *et al.*, 2020).

A ST no trabalho, como definido por Robbins (2008), caracteriza-se como um conjunto de sentimentos que o trabalhador possui sobre o seu trabalho. Com isso, pode-se inferir, que a ST pode apresentar uma base espiritual, ao invés de uma base monetária e materialista (VAN DER WALT; KLERK, 2014). Tais aspectos, na concepção dos autores supracitados, refletem em maiores comportamentos de cidadania, uma vez que ambos os construtos se configuram como seus antecedentes (KANG; JANG, 2019; MAHIPALAN; SHEENA; MUHAMMED, 2019). Geus *et al.* (2020) também identificaram na literatura que a satisfação é um antecedente e um conseqüente dos CCO no setor público.

Com base no princípio da reciprocidade da Teoria das Trocas Sociais postulada por Blau (1964), os trabalhadores que não recebem benefícios ou recursos para a execução do seu trabalho são menos propensos a falarem bem da organização em que atuam e, conseqüentemente, resultam em baixos níveis de satisfação (GARG, 2017, 2018). Fassina, Jones e Uggerslev (2008) destacam que a insatisfação impacta negativamente os CCO, ou seja, quanto mais insatisfeitos estão os trabalhadores, menos dispostos estão para investir recursos na organização, especialmente em desempenho extra papéis (ORGAN, 1988).

Assim, a EAT pode ser utilizada como um recurso importante para melhorar a ST e os CCO, que por sua vez pode resultar em compromisso, rentabilidade, felicidade, eficácia organizacional e competitividade (SONY; MEKOTH, 2019). Nesse contexto, os trabalhadores que possuem liberdade para trazer seus atributos físicos, emocionais, intelectuais e espirituais para o ambiente de trabalho, serão mais criativos e apresentarão comportamentos inovadores e espontâneos (KATZ; KAHN, 1978; ORGAN, 1988; MAT DESA; KOH PIN PIN, 2011). Ademais, Perry, Wise e Hondeghem (2010) argumentam que os trabalhadores, sejam eles de esferas privadas ou públicas, são orientados para fazer o bem aos outros e à sociedade.

Em estudos recentes, muitas dessas constatações são confirmadas. Como por exemplo, as descobertas de Altaf e Awan (2011), na qual os autores afirmam que as organizações que fornecem meios para o trabalhador vivenciar sua espiritualidade, terão trabalhadores mais satisfeitos, além de proporcionar um ambiente de trabalho com mais harmonia e alegria. Suárez (2015) corrobora com essa afirmação, inferindo que quanto mais feliz se encontra o trabalhador em um ambiente de trabalho harmônico, mais realizado e satisfeito ele se sente. As descobertas de Rastgar *et al.* (2012) em um estudo realizado no Irã, por meio de equações estruturais, mostraram que a EAT possui uma influência positiva sobre os CCO.

Já o estudo de Belwalkar, Vohra e Pandey (2018) procurou analisar a ST como resultado da EAT que pode desencadear os CCO e, também, procurou-se analisar a ST como mediadora na relação entre EAT e CCO. O estudo foi realizado no setor bancário privado indiano e a amostra deu-se por 680 participantes. Para isso, realizaram a análise fatorial confirmatória para verificar se as estruturas fatoriais propostas eram realmente consistentes. Após, os autores realizaram uma análise de correlação para avaliar os fatores quanto à colinearidade e as correlações dos construtos. Desse modo, os resultados mostraram que a ST e CCO apresentam a relação mais forte dentre todas as variáveis testadas, sendo que segundo os referidos autores, os CCO podem ser incentivados pela ST. Também foi revelada uma relação positiva entre alguns fatores da EAT (como significado e propósito no trabalho) sobre

os CCO e outro fator mostrou uma relação negativa entre o fator “vida interior” sobre os CCO.

Os autores explicam que um indivíduo, quando conectado aos seus colegas de trabalho e à organização, sentirá mais prazer e satisfação na execução de suas tarefas, além de apresentarem maiores comportamentos de cidadania. Essa constatação vai ao encontro do que informam Van Dyne, Graham e Dienesch (1994), na qual os trabalhadores são mais propensos a demonstrarem CCO quando se sentem conectados com a organização e encontram um significado e propósito no seu trabalho. O trabalhador que vivencia sua espiritualidade, ou seja, sente que seu trabalho é importante e possui um significado para ele, terá uma coleção de sentimentos positivos com relação ao seu trabalho e a organização (SONY; MEKOTH, 2019).

Assim sendo, no momento em que o trabalhador se encontra em um estado de satisfação e espiritualidade, mais energia ele coloca ao seu trabalho, mais criativo ele se torna, possui ações mais inovadoras e maiores *insights* para suas atividades diárias (BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018).

O estudo de Garg, Punia e Jain (2019), procurou investigar a relação entre EAT e ST por meio de duas abordagens. Na primeira abordagem é explorada se a EAT se configura como uma condição necessária para a ocorrência da ST. A segunda abordagem é investigar o efeito mediador do CCO com associação entre EAT e ST. Para este estudo utilizou-se uma amostra de 194 participantes trabalhadores de companhias de seguros. Os procedimentos metodológicos adotados, foi utilizado a correlação e a regressão para verificar a influência dos construtos. Os resultados mostram para a primeira abordagem que a EAT não se configura como uma condição necessária para a ST. Para a segunda abordagem, identificou-se uma influência positiva entre os três construtos, ou seja, a EAT influencia positivamente o CCO que, por sua vez, o CCO influencia positivamente a ST. Algumas implicações práticas podem ser inferidas por meio do estudo de Garg, Punia e Jain (2019), como por exemplo, o atendimento das necessidades espirituais dos trabalhadores pode resultar em uma força de trabalho mais colaborativa e responsável. Nesse sentido, o estudo de Orion, Brauer e Vieira (2020) também procurou analisar a influência da EAT sobre a ST. O estudo realizado com trabalhadores do setor público, o que difere do contexto de Garg, Punia e Jain (2019) que é o privado, mostrou que a espiritualidade tem influência sobre a satisfação dos trabalhadores.

O estudo de Dubey, Pathak e Sahu (2020a) buscou investigar a correlação existente entre a espiritualidade (EAT) com a satisfação no trabalho (ST), liderança, comportamento de cidadania organizacional (CCO) e crescimento organizacional (CO). Para isso, os autores realizaram uma revisão sistemática com 89 artigos encontrados na literatura. Os resultados

mostraram que a EAT se relaciona positiva e diretamente com todos os construtos (ST, liderança, CCO e CO).

No mesmo ano Dubey, Pathak e Sahu (2020b) buscaram realizar um estudo empírico com os achados da pesquisa de revisão sistemática citada anteriormente. Nesse estudo em questão, o construto crescimento organizacional não foi trabalhado. Dessa forma, o objetivo deste estudo consistiu em investigar o efeito da EAT sobre a liderança, ST e CCO entre os trabalhadores de uma organização privada de manufatura. Como resultado, os autores constataram que poucas dimensões da espiritualidade se encontram relacionadas positivamente com a satisfação, liderança e CCO.

O estudo de Ghorbanifar e Azma (2020), realizado com trabalhadores de bancos islâmicos na Indonésia, buscou examinar a relação entre a EAT e os CCO, bem como investigar o efeito moderador da Percepção de Suporte Organizacional (PSO) na relação entre os construtos. Os resultados evidenciaram uma relação positiva da EAT sobre os CCO. Ainda, a PSO apresenta efeito moderador na relação entre a EAT e os CCO. Para os referidos autores, estas evidências empíricas contribuem para o entendimento acerca dos construtos, uma vez que o contexto de estudo foi o setor bancário privado na Indonésia.

Por fim, no estudo de Margaretha *et al.* (2020), também realizado com trabalhadores de um banco, mas na província do Irã, buscou-se estudar a relação entre a EAT e os CCO. Os resultados mostraram uma relação significativa entre a EAT e os CCO. Os autores constataram que no banco em questão essa relação foi positiva.

Com a intenção de elucidar os achados dos estudos apresentados, na qual se aborda as interações entre CCO, EAT e ST, elaborou-se o Quadro 5, destacando os principais resultados obtidos.

Quadro 5 – Resumo das temáticas em que foram realizados estudos sobre CCO, EAT e ST e principais contribuições

Autores	Resumo sobre os estudos dos construtos CCO, EAT e ST
Fassina, Jones e Uggerslev (2008)	A insatisfação impacta negativamente os CCO.
Altaf e Awan (2011)	As organizações que fornecem meios para o trabalhador vivenciar sua espiritualidade, terão trabalhadores mais satisfeitos, além de proporcionar um ambiente de trabalho com mais harmonia e alegria.
Rastgar <i>et al.</i> (2012)	A EAT possui uma influência positiva sobre os CCO.
Belwalkar, Vohra e Pandey (2018)	No contexto Indiano, o estudo realizado no setor bancário, revelou que a ST e CCO apresentam a relação mais forte, sendo que segundo os referidos autores, os CCO podem ser incentivados pela ST. Ainda, revelou-se uma relação positiva entre alguns fatores da EAT (como significado e propósito no trabalho) sobre os CCO e outro fator mostrou uma relação negativa entre o

	fator “vida interior” sobre os CCO.
Garg, Punia e Jain (2019)	No estudo realizado na Índia, no setor de companhias de seguros, os resultados da primeira abordagem sugerem que a EAT não se configura como uma condição necessária para a ST. Para a segunda abordagem, identificou-se uma influência positiva entre os três construtos, ou seja, a EAT influencia positivamente o CCO que, por sua vez, o CCO influencia positivamente a ST.
Sony e Mekoth (2019)	A EAT pode ser utilizada como um recurso importante para melhorar a ST, que por sua vez pode resultar em compromisso, rentabilidade, felicidade, eficácia organizacional e competitividade.
Dubey, Pathak e Sahu (2020a)	Os resultados mostraram que a EAT se relaciona positiva e diretamente com a satisfação no ambiente de trabalho, liderança, comportamento de cidadania organizacional e crescimento organizacional.
Dubey, Pathak e Sahu (2020b)	Os autores constataram que poucas dimensões da espiritualidade se encontram relacionadas positivamente com a satisfação, liderança e CCO.
Ghorbanifar e Azma (2020)	Os autores constataram que a EAT tem relação positiva com os CCO.
Margaretha <i>et al.</i> (2020)	Os autores constatam relação positiva entre a EAT e os CCO.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados elucidados no Quadro 5, percebe-se que alguns estudos buscaram estudar tanto a influência da EAT sobre os CCO, quanto EAT sobre a ST de modos separados (ALTAF; AWAN, 2011; RASTGAR *et al.*, 2012; SONY; MEKOTH, 2019). Já o estudo de Fassina, Jones e Uggerslev (2008) identificou uma relação negativa entre a insatisfação e os CCO. Da mesma forma, os estudos de Ghorbanifar e Azma (2020) e Maragetha *et al.* (2020) constataram que a EAT possui relação positiva com os CCO.

Por fim, nos estudos de Belwalkar, Vohra e Pandey (2018) e Garg, Punia e Jain (2019), levando em consideração os contextos de estudos em setores distintos, percebe-se que as relações e influências entre os construtos se diferem. Segundo Belwalkar, Vohra e Pandey (2018) no setor bancário identificaram uma relação mais forte apenas entre ST e CCO, sendo identificadas relações mais positivas apenas entre alguns fatores da EAT sobre os CCO. Já Garg, Punia e Jain (2019), no contexto das companhias de seguros, argumentam que os trabalhadores que vivenciam sua espiritualidade, desempenham os CCO e essa inclinação para os CCO eleva a um alto nível de ST.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é apresentado os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos neste estudo. Inicialmente, apresentam-se as estratégias norteadoras da pesquisa, o desenho de pesquisa, a população e a amostra, a técnica de coleta de dados, seguido da análise dos dados.

3.1 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA E MÉTODOS ADOTADOS

Com a intenção de atender aos objetivos delimitados neste estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva, que descreve características do fenômeno que está sendo pesquisado (MATTAR, 2014). Ainda, conforme argumentam Marconi e Lakatos (2009), esse tipo de pesquisa permite ao pesquisador encontrar novas abordagens, ideias e conclusões sobre o tema estudado.

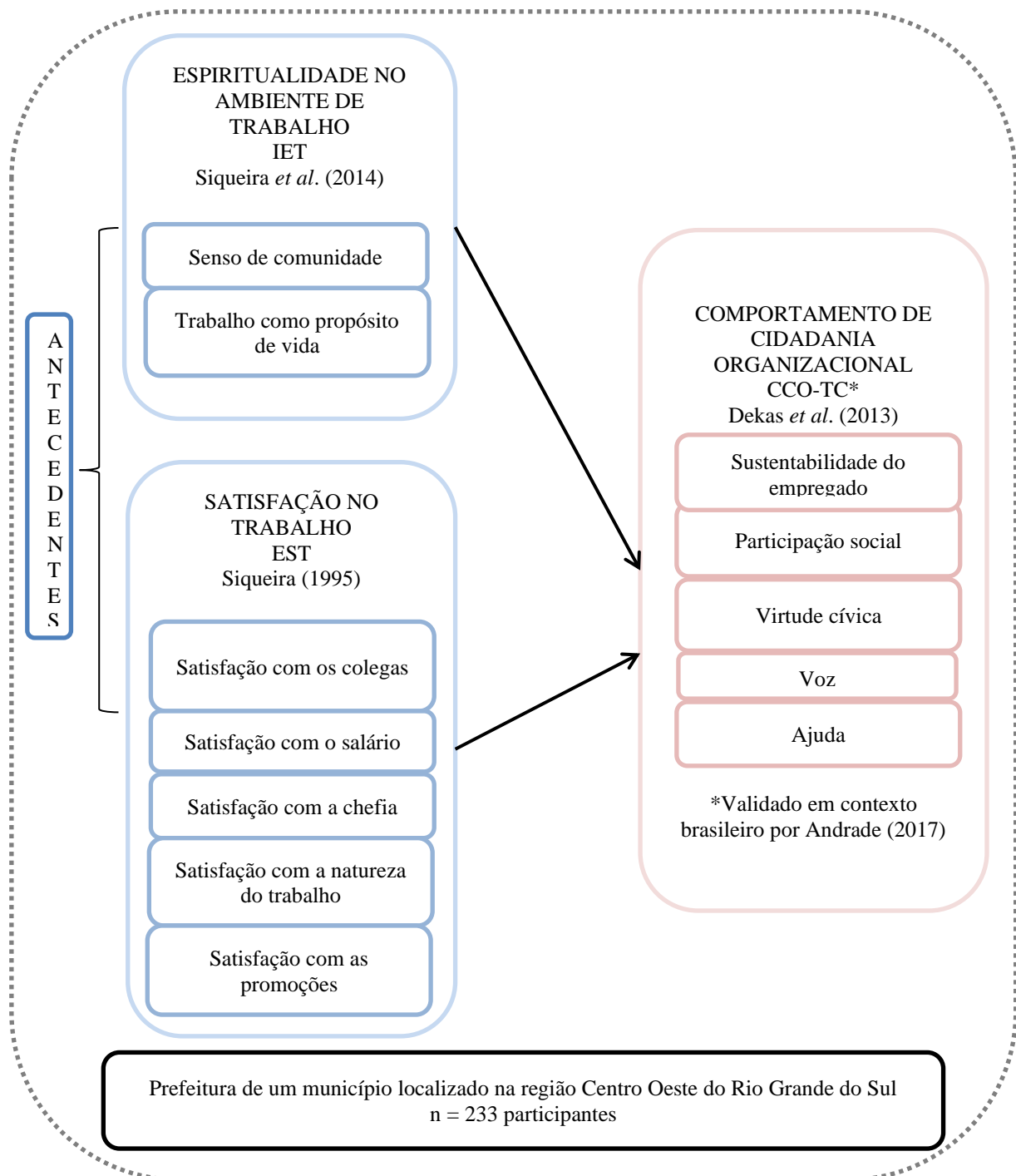
Referente à abordagem do problema de pesquisa, o estudo se caracteriza como quantitativo, onde se estabelece uma estrutura pré-determinada ao respondente, diminuindo, assim, a heterogeneidade na coleta de dados, viabilizando mais confiabilidade aos resultados (RICHARDSON, 2017). Além de poder quantificar os dados, Malhotra (2012) explica a possibilidade do método em generalizar os resultados da amostra para a população especificada e Sampieri, Collado e Lucio (2013), explicam que a pesquisa quantitativa permite comprovar teorias e, para isso, deve ser a mais objetiva possível.

Como estratégia de pesquisa e, considerando o foco de estudo, foi realizada uma *survey* que, como explica Hair Jr. *et al.* (2005) configura-se pela interrogação de uma população alvo de estudo, na qual se busca conhecer o comportamento destes. Com isso, uma *survey*, conforme argumentam Babbie (1999) e Baker (2001), permite a descoberta de fatos, contribui para a compreensão de comportamentos, por meio da adoção de avaliações, análises e descrições de uma população.

3.2 DESENHO DE PESQUISA

Com a intenção de representar as interações analisadas, a Figura 5 apresenta o desenho de pesquisa proposto para este estudo, o qual forneceu base para a coleta de dados e atendimento dos objetivos propostos.

Figura 5 – Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como exposto na Figura 5, analisou-se a influência dos antecedentes EAT e ST sobre os CCO. Para tanto, foram descritas as dimensões de cada construto para que a análise entre estes se desse de modo mais consistente, ou seja, possibilitando verificar as dimensões e a influência entre si. Salienta-se, ainda, que os instrumentos de pesquisa foram construídos com

base nos modelos estabelecidos por Siqueira (1995), Siqueira *et al.* (2014) e Dekas *et al.* (2013), conforme consta na Figura 5.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo escolhido para a execução da pesquisa corresponde a uma prefeitura localizada em um município do Rio Grande do Sul situado na região Centro Oeste. O referido município é considerado um ponto turístico no RS, devido a sua história. Todos os anos são recebidos diversos turistas, com exceção do ano de 2020, que devido a pandemia do novo coronavírus (COVID19), todos os pontos turísticos foram fechados para visitação. A escolha pelo setor público é justificada pela falta de estudos no que diz respeito aos construtos CCO e EAT. Vigoda-Gadot e Beerli (2011) incentivam os estudos sobre CCO no setor público, pois não há muitos estudos que demonstrem como esse construto se comporta nesse contexto. No que se refere à EAT, Farmer *et al.* (2019) explicam que a falta de estudos sobre o construto nesse setor dificulta o entendimento do mesmo na esfera pública. Oriol, Brauer e Vieira (2020) corroboram essa ideia e incentivam a realização de mais estudos nesse sentido.

Já com relação à ST, os estudos são recorrentes, todavia, é necessário que mais estudos sejam realizados sobre o grau de satisfação dos trabalhadores do setor público, uma vez que este é um fator que influencia diretamente no seu comportamento e na maneira como realiza o seu trabalho e, conseqüentemente, compromete de forma positiva ou negativa a qualidade dos serviços prestados (LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012; HUR, 2019). Assim, a definição da população-alvo, de acordo com Malhotra (2012), corresponde ao fato de esta obter elementos que contenham informações que o pesquisador busca.

No que se refere aos participantes da pesquisa, todos os trabalhadores da prefeitura participaram, tendo um total de 233 participantes. Do total da população estudada foi obtido 100% de retorno dos questionários. Com a intenção de compreender como se divide esta amostra o Quadro 6 apresenta uma caracterização de cada setor, bem como cada cargo existente.

Quadro 6 - Setores e cargos/funções dos participantes

Setor	Cargo/função
Educação	Professores (as), diretores (as), vice-diretores (as), coordenador (a) pedagógico (a), faxineiras, merendeiras, serventes, secretário geral, motorista.
Administração	Administrador, recursos humanos, contador, secretárias, telefonistas, publicidade,

	tesoureiro, assessor jurídico, TI, secretário geral, motoristas .
Financeiro	Secretário geral, secretária, tributação, agente fiscal.
Saúde	Enfermeiras, dentistas, médicos (as), farmacêutico (a), técnicas de enfermagem, faxineiras, cozinheiras, motoristas, secretária, secretário geral, agentes de saúde, agentes de endemias, nutricionista.
Turismo	Guia turístico, secretário geral, recepcionista, secretária, motoristas.
Assistência Social	Agente administrativo, secretária geral, assistente social, psicóloga, coordenadora casa de passagem.
Obras	Motorista, pedreiro, servente de obras, guarda, secretário geral, mecânico.
Agricultura	Motorista, técnico agrícola, secretário geral, recepcionista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode observar no Quadro 6, a prefeitura em questão é dividida em 7 setores: educação, administração, saúde, turismo, assistência social, obras e agricultura. Com relação ao cargo e funções dos trabalhadores, percebe que há uma quantidade variada e que é justificada por se tratar de uma organização pública que fornece serviços diversos para os cidadãos do município.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Levando em consideração que o presente estudo possui um enfoque quantitativo, para a coleta de dados, foi estruturado um questionário dividido em quatro partes. A primeira parte é composta por cinco perguntas com as características sociodemográficas e profissionais, com o objetivo de obter os dados de identificação dos participantes, como expresso no Quadro 7.

Quadro 7 – Perguntas para identificação do perfil dos respondentes

Perguntas	Formas de abordagem
Idade	Pergunta aberta
Sexo	Pergunta fechada
Escolaridade	Pergunta fechada
Tempo de serviço no setor público	Pergunta aberta
Setor/cargo de atuação	Pergunta aberta

Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda parte, aborda a escala de Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC) desenvolvida por Dekas *et al.* (2013) e validada em contexto brasileiro por Andrade (2017). A referida escala apresenta 23 itens divididos em cinco fatores: “sustentabilidade do empregado”, “participação social”, “virtude cívica”, “voz” e “ajuda”. Os participantes são solicitados a especificar seu grau de

concordância com cada item, por meio de uma escala *Likert* de 5 pontos variando de 1 (discordo totalmente) à 5 (concordo totalmente) (DEKAS *et al.*, 2013). O Quadro 8 buscou resumir a referida escala.

Quadro 8 - Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC)

Fatores	Itens	Alfas de <i>Cronbach</i>
Sustentabilidade do empregado	1, 2, 3, e 4	0,80
Participação social	5, 6, 7 e 8	0,87
Virtude cívica	9, 10, 11, 12 e 13	0,86
Voz	14, 15, 16 e 17	0,86
Ajuda	18, 19, 20, 21, 22 e 23	0,90

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Dekas *et al.*, (2013).

A terceira parte do instrumento de coleta de dados é referente ao Inventário de Espiritualidade no Trabalho (IET) desenvolvido e validado por Siqueira *et al.* (2014) é, originalmente, constituído por 29 itens distribuídos em dois fatores, que correspondem à “senso de comunidade” (fator 1, com 14 itens, apresentando um Alfa de *Cronbach* de 0,94) e “trabalho como propósito de vida” (fator 2, com 15 itens, apresentando um Alfa de *Cronbach* de 0,93). O inventário é distribuído em uma escala *Likert* de 5 pontos (1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – nem concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente). Os autores, explicam que o índice de precisão completa da escala com os 29 itens foi de 0,93, considerado extremamente satisfatório.

Siqueira *et al.* (2014) estruturaram, também, uma versão reduzida da IET, com os mesmos fatores contendo 5 itens cada um (totalizando 10 itens). O inventário é distribuído em uma escala *Likert* de 5 pontos. Ao calcular os índices de precisão dos dois fatores desta versão, os referidos autores, encontraram valores satisfatórios, sendo que para o fator 1, “senso de comunidade” o Alfa foi de 0,89 e o fator 2, “trabalho como propósito de vida” o Alfa foi de 0,87. Desse modo, o índice de precisão da versão reduzida da IET, correspondeu a um Alfa de 0,85, podendo ser utilizada e reconhecida como uma alternativa para a medida do construto EAT (SIQUEIRA *et al.*, 2014). O Quadro 9 apresenta um resumo do referido modelo.

Quadro 9 – Versão Reduzida do Inventário de Espiritualidade no Trabalho (IET)

Fatores	Itens	Alfas de Cronbach
Senso de comunidade	1, 6, 8, 10 e 12 (cinco itens)	0,89
Trabalho como propósito de vida	7, 9, 15, 16 e 28 (cinco itens)	0,87

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Siqueira *et al.*, (2014).

Já a quarta parte do instrumento de coleta de dados corresponde a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) desenvolvida e validada por Siqueira (1995). Originalmente, a escala é composta por 25 itens. Neste estudo, a satisfação foi analisada utilizando a versão reduzida da EST, ressaltando que a correlação se deu como quase perfeita entre a versão original e a versão reduzida com 15 itens (SIQUEIRA, 1995).

A versão reduzida da EST coincide com a versão completa referente a estrutura de cinco fatores que a compõem, correspondendo a: “satisfação com os colegas”, “satisfação com o salário”, “satisfação com a chefia”, “satisfação com a natureza do trabalho” e “satisfação com as promoções”. As respostas dos participantes, são coletadas por meio de uma escala de 7 pontos (1 – totalmente insatisfeito; 2 – muito insatisfeito; 3 – insatisfeito; 4 – indiferente; 5 – satisfeito; 6 – muito satisfeito; 7 – totalmente satisfeito) (SIQUEIRA, 1995). Assim, no Quadro 10, apresenta-se um resumo da referida escala.

Quadro 10 – Versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Fatores	Itens	Alfas de Cronbach
Satisfação com os colegas	1, 4 e 14	0,81
Satisfação com o salário	3, 6 e 11	0,90
Satisfação com a chefia	10, 12 e 15	0,84
Satisfação com a natureza do trabalho	5, 8 e 13	0,77
Satisfação com as promoções	2, 7 e 9	0,81

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Siqueira (1995).

Ademais, o Quadro 11 apresenta um resumo dos autores, dos construtos e o número de questões (fatores) utilizados nesta pesquisa.

Quadro 11 – Fatores de análise dos construtos

Autor	Construtos	Número de questões
Siqueira <i>et al.</i> (2014)	EAT	10
Siqueira (1995)	ST	15
Dekas <i>et al.</i> (2013)	CCO	23
Total		48

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode perceber, ao analisar os modelos escolhidos para esta pesquisa, convém destacar que os índices de confiabilidade dos fatores (Alfa de *Cronbach*) dos três modelos originais foram superiores a 0,70. Dessa forma, o instrumento final é composto de 48 itens das escalas mencionadas, mais 5 questões de identificação do perfil dos participantes, como sexo, idade, escolaridade, tempo de trabalho no setor público, setor de atuação/cargo, totalizando 53 perguntas.

Ressalta-se, ainda, que devido à diversidade de modelos utilizados para a construção do questionário, observou-se que as escalas possuem variações distintas e um número considerável de perguntas. Dalmoro e Vieira (2013) explicam que se deve evitar o uso de escalas com formatos diferentes para evitar o risco de confundir os participantes da pesquisa. Assim, a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), em sua forma reduzida, de Siqueira (1995) será convertida de uma escala *Likert* de 7 pontos para uma escala de 5 pontos.

A coleta de dados iniciou-se em 13 de outubro de 2020 e o término ocorreu em 02 de dezembro de 2020. O questionário foi aplicado aos participantes de forma presencial com cópias impressas e de forma *on-line* pela plataforma *Google Docs*®. A construção do questionário de forma *on-line* foi necessária pela razão de alguns trabalhadores da prefeitura residirem em outros municípios e pela questão da pandemia do novo coronavírus (COVID19), em que alguns aderiram ao *home office*. No Quadro 12 apresenta-se a quantidade de questionários distribuídos para os respondentes, tanto de modo presencial quanto de modo *on-line*.

Quadro 12 - Aplicação dos questionários

Forma de aplicação	Quantidade	Retorno
Presencial	85	85
<i>On-line</i>	148	148
Total	233	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a aplicação dos dados foi explicado a todos os participantes o objetivo da pesquisa, bem como uma breve explanação do que é cada construto de estudo. Os questionários *on-line* foram distribuídos via *WhatsApp*® nos grupos de cada setor da prefeitura, seguido de um áudio explicativo; e a cada 2 semanas foram enviados lembretes para reforçar a participação na pesquisa.

Torna-se importante salientar que esta pesquisa foi realizada no período de pandemia do novo coronavírus (COVID19), no qual foi necessário adotar protocolos de segurança (uso de máscara, distanciamento, utilização de álcool gel, etc.) para o contato com os participantes do estudo.

3.5 ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, os dados obtidos foram tabulados com o auxílio do *software* Excel® 2016 para formar o banco de dados da pesquisa. Após essa etapa, os dados foram passados para a análise no *software* SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 22 para a execução dos testes estatísticos.

Para caracterizar o perfil dos respondentes da pesquisa, foi realizado as análises descritivas para as variáveis sexo, idade, escolaridade, estado civil, setor/cargo de atuação e tempo de trabalho, com a intenção de identificar o percentual de cada uma destas variáveis. Com relação à pergunta aberta “setor/cargo de atuação” é importante salientar que foram obtidas muitas respostas diferentes. Conforme apresentado no Quadro 6 nota-se a grande variedade de funções/cargos em cada setor. Para a tabulação de dados foram realizadas 10 opções, a saber: 1) professor (a); 2) auxiliar administrativo; 3) secretária (o); 4) telefonista; 5) ilustrador; 6) agente de saúde; 7) administrador; 8) contador; 9) servente; e 10) outros. A opção “10” foi construída para englobar os demais cargos/funções. Ainda, foi realizada a análise descritiva da amostra das variáveis das escalas de CCO, IET e EST, por meio dos cálculos de média e desvio-padrão.

Após estes procedimentos, os dados referentes às escalas foram submetidos à Análise Fatorial Exploratória (AFE). A AFE procura identificar a estrutura das relações entre as variáveis pela verificação das suas correlações, além de obter as dimensões subjacentes comuns, mais conhecidas como fatores (AVRICHIR; DEWES, 2006; HAIR *et al.*, 2009). Torna-se importante salientar, que a AFE, se configura como uma das análises estatísticas mais realizadas no desenvolvimento de instrumentos no campo da Psicologia, incluindo,

ainda, inventários destinados a mensurar estilos de comportamento, atitudes, variáveis de personalidade e outros construtos afins de interesse da área (FLOYD; WIDAMAN, 1995).

Ainda, visando identificar a confiabilidade dos fatores, foi realizado o cálculo do Alfa de *Cronbach* para cada fator obtido. A confiabilidade do construto representa o grau em que uma variável ou um conjunto de variáveis se apresenta de modo consistente com o que se pretende medir (HAIR *et al.*, 2009). Um alfa para ser considerado aceitável deve apresentar no mínimo um valor superior a 0,70 (HAIR *et al.* 2005). Os autores explicam que valores mais baixos podem ser aceitos dependendo dos objetivos estipulados para a pesquisa. Por fim, alfas < 0,60 possuem uma baixa intensidade de valor aceitável; 0,60 a < 0,70 moderada; 0,70 a < 0,80 boa; 0,80 a < 0,90 muito boa e 0,90 considerado excelente (HAIR JR. *et al.* 2005).

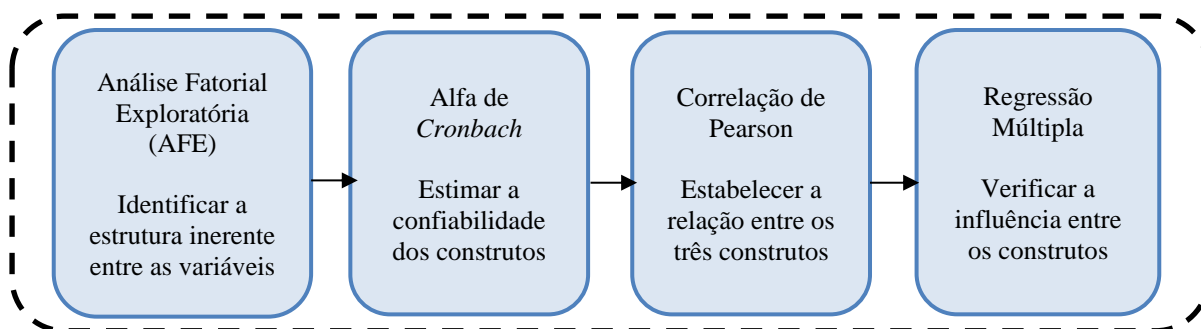
Nesta etapa de análise também foram considerados os seguintes pressupostos para a realização da AFE: o teste de esfericidade de Bartlett, seguida da medida de adequação da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e, por fim, as comunalidades (HAIR *et al.*, 2009). Ademais, foi utilizado o método de análise dos componentes principais, com rotação ortogonal *Varimax*, que tem como objetivo simplificar as colunas da matriz fatorial, maximizando a soma das variâncias de cargas exigidas na matriz fatorial (HAIR *et al.*, 2009).

Em seguida, para estabelecer a relação entre os fatores dos construtos comportamentos de cidadania organizacional (CCO), espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT) e satisfação no trabalho (ST), foi realizado o coeficiente de Correlação de Pearson que, como explicam Hair *et al.* (2009), irá apontar a força de associação entre quaisquer duas variáveis.

Por último, posterior a estas análises e com o objetivo de analisar a influência da espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT) e satisfação no trabalho (ST) sobre os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) foram realizadas as análises de regressão múltipla. Esta técnica de análise busca avaliar e verificar a influência de um conjunto de variáveis métricas sobre uma variável dependente métrica (FÁVERO *et al.*, 2009). Ainda, segundo Hair *et al.* (2009), a regressão múltipla é utilizada para identificar a relação entre uma variável sobre outra variável.

Com a intenção em resumir este item, estruturou-se a Figura 6 com as estratégias adotadas para a pesquisa que é exposta na sequência.

Figura 6 – Estratégias para análise de dados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 6 buscou evidenciar as principais estratégias de análise dos dados a serem utilizadas nesta pesquisa, citando as principais técnicas, seguidas da sua caracterização. Finalmente, torna-se essencial estruturar um “quadro resumo” dos procedimentos metodológicos. Este “resumo” é conhecido, de modo mais conceitual, como a Matriz de Amarração Teórica proposta por Mazzon (1981). A referida matriz é constituída por uma representação matricial na qual se apresentam as conexões e vínculos entre objetivos, questões e/ou hipóteses de pesquisa, procedimento de coleta e análise de dados (TELLES, 2001; MAZZON, 2018). Destaca-se que a Matriz de Amarração Teórica proporciona um instrumento conceitual relevante para a análise metodológica no campo da Administração, por apresentar uma abordagem “resumida” da qualidade metodológica adotada para um estudo. Dessa forma, no Quadro 13, se apresenta a matriz do presente estudo.

Quadro 13 – Matriz de amarração teórica

Objetivos (geral e específicos)	Categorias de análise	Autores	Procedimentos de coleta de dados	Análise dos dados
Analisar a influência da Espiritualidade no Ambiente de Trabalho e da Satisfação no Trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional.	- EAT - ST - CCO	- Siqueira <i>et al.</i> , (2014) - Siqueira (1995) - Dekas <i>et al.</i> , (2013)	- Quantitativo: Questionário (questões nº 01 a 48)	Regressão múltipla
Identificar os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos trabalhadores do setor	- CCO Fatores: Participação Social; Virtude Cívica; Sustentabilidade	Dekas <i>et al.</i> , (2013) – Validado em contexto brasileiro por Andrade (2017)	- Quantitativo: Questionário CCO-TC (questões nº 1 a 23)	- Alfa de Cronbach - Análise Fatorial exploratória - Análise Descritiva (média e desvio-padrão)

público	do Empregado; Voz e Ajuda			
Identificar o nível de espiritualidade no ambiente de trabalho percebido pelos trabalhadores	- EAT Fatores: senso de comunidade e trabalho como propósito de vida	Siqueira <i>et al.</i> , (2014)	- Quantitativo: Questionário IET (questões nº 24 a 33)	- Alfa de <i>Cronbach</i> - Análise Fatorial exploratória - Análise Descritiva (média e desvio-padrão)
Avaliar a satisfação dos trabalhadores frente às dimensões do seu trabalho	- ST Fatores: Satisfação com os colegas; satisfação com o salário; satisfação com a chefia; satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções	Siqueira (1995)	- Quantitativo: Questionário EST (questões nº 34 a 48)	- Alfa de <i>Cronbach</i> - Análise Fatorial exploratória - Análise Descritiva (média e desvio-padrão)
Estabelecer as relações entre Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade no Ambiente de Trabalho e Satisfação no Trabalho no setor público	- EAT - ST - CCO	- Siqueira <i>et al.</i> , (2014) - Siqueira (1995) - Dekas <i>et al.</i> , (2013) – Validado em contexto brasileiro por Andrade (2017)	- Quantitativo: Questionário (questões nº 01 a 48)	- Correlação de Pearson

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como exposto no Quadro 13, é apresentada a matriz de amarração teórica do estudo, contendo o objetivo geral e objetivos específicos definidos, seguido das categorias analisadas, os autores correspondentes de cada construto, os procedimentos de coleta e análise dos dados. Torna-se importante estruturar esta matriz de amarração teórica, por fornecer uma estrutura esquemática e visual de forma transparente as etapas da pesquisa (TELLES, 2001; MAZZON, 2018). Os referidos autores, ainda argumentam que a matriz viabiliza um exame da estrutura do estudo, a coerência da proposta, o seu desenvolvimento, limitações e sua defesa, além de proporcionar uma compreensão favorável e/ou avaliação por terceiros.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário. Primeiramente tem-se a caracterização do perfil dos respondentes. Em seguida são apresentados os resultados da Análise Fatorial Exploratória (AFE), seguido dos resultados da Correlação de Pearson, para verificar a influência entre os construtos EAT ST e CCO. Ainda, é mostrada a confiabilidade dos construtos por meio do Alfa de *Cronbach* (α) e, por fim, apresenta-se a análise de regressão múltipla que verificou a influência da EAT e ST sobre os CCO.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DO PERFIL DA AMOSTRA

Com relação aos respondentes da pesquisa, foram investigados 233 trabalhadores do setor público que atuam em uma prefeitura. Na Tabela 1 é possível verificar a caracterização do perfil dos respondentes.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

Variável	Respondentes	Frequência	%
Idade	18 a 24 anos	4	1,8
	25 a 29	20	8,6
	30 a 35	36	15,4
	36 a 40	54	23,2
	Mais de 41 anos	119	50,9
		233	100,0
Sexo	Masculino	92	39,5
	Feminino	141	60,5
		233	100,0
Escolaridade	Ensino fundamental completo	27	11,6
	Ensino fundamental incompleto	1	0,4
	Ensino médio completo	53	22,7
	Ensino médio incompleto	5	2,1
	Curso técnico	21	9,0
	Ensino superior completo	76	32,6
	Ensino superior incompleto	12	5,2
	Pós-Graduação completa	35	15,0
	Pós-Graduação incompleta	3	1,3
		233	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode observar na Tabela 1, no que se refere à idade, percebe-se a predominância de trabalhadores com mais de 41 anos, correspondendo a 50,9% dos servidores. Torna-se interessante destacar que a média de idade corresponde a 40,88.

Com relação aos participantes do estudo, esta é composta por 39,5% do sexo masculino e 60,5% do sexo feminino. Dessa forma, percebe-se uma forte presença das mulheres no setor público e, conforme destacam Botelho e Scherer (2017), as mulheres vêm ocupando um espaço cada vez maior no que se refere a organizações públicas. As referidas autoras argumentam que as mulheres passaram a exercer papéis que antigamente só eram desempenhados por homens (*e.g.* cargos de liderança, gestão, etc.). Um estudo realizado por Hedler e Castro (2015) no setor público também constatou a predominância do sexo feminino.

Referente à escolaridade dos participantes do estudo, 32,6% dos respondentes possuem ensino superior completo, seguido de 22,7% com ensino médio completo e 15% destes possuem pós-graduação completa. Pode-se analisar que há trabalhadores qualificados para o exercício de suas funções.

Na Tabela 2 apresenta-se os dados referentes ao tempo de atuação no setor público, setor e cargo/função de cada trabalhador.

Tabela 2 - Tempo de trabalho, setor e cargo/função

Variável	Descrição	Frequência	%
Tempo de trabalho	0 a 5 anos	33	14,2
	6 a 10 anos	87	37,3
	11 a 15 anos	66	28,3
	Mais de 16 anos	46	19,7
	Não respondeu	1	0,4
		233	100,0
Setor	Educação	73	31,3
	Saúde	48	20,6
	Obras	45	19,3
	Agricultura	9	3,9
	Assistência social	6	2,6
	Financeiro	3	1,3
	Administrativo	17	7,3
	Outros	30	12,9
Não respondeu	2	0,9	
		233	100,0
Cargo/função	Professor (a)	50	21,5
	Auxiliar administrativo	11	4,7
	Secretária	11	4,7
	Telefonista	3	1,3
	Ilustrador	0	0,0
	Agente de saúde	5	2,1
	Administrador	1	0,4
	Contador	1	0,4
	Servente	8	3,4

	Outros	140	60,1
	Não respondeu	3	1,3
		233	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 2 é possível visualizar os dados com relação ao tempo de trabalho, setor e cargo/função dos trabalhadores. Com relação ao tempo que trabalham no setor público percebe-se a maior frequência entre 06 a 10 anos de trabalho, compreendendo 37,3% dos participantes. Ainda, 28,3% representa trabalhadores que atuam no setor público entre 11 a 15 anos. Com relação aos trabalhadores com mais de 16 anos de trabalho, é interessante destacar que se tem indivíduos com até 40 anos de serviço público.

No que se refere ao setor de atuação, é possível identificar que a maior frequência se dá na educação (73), compreendendo 31,3%. Dos trabalhadores desse setor, além de professores (as) e secretário geral (chefe), também há diretores (as), vice-diretores (as), faxineiras, merendeiras e coordenadores pedagógicos. Com isso, o referido setor é o de maior atuação do município, seguido do setor da saúde com 20,6%. Neste setor, além de enfermeiros, médicos e secretário geral (chefe do setor), engloba-se farmacêuticos, dentistas, técnicos em enfermagem, motoristas exclusivos para o setor, nutricionista, agentes de saúde e endemia, faxineiras, cozinheiras, secretárias, entre outros.

Por fim, na variável cargo/função, se tem grande representatividade de professores (as), compreendendo 21,5% dos trabalhadores. Dessa forma, vale ressaltar que estes atuam desde séries iniciais ao ensino médio. Todavia, a opção com maior representatividade deu-se na dimensão “outros”, a qual apresentou 60,1% dos respondentes. Essa opção engloba as mais variadas funções dentro da prefeitura, tais como: agentes fiscais, pedreiros, engenheiros, guias turísticos, agentes de endemias, jardineiros, mecânicos, assessor jurídico, chefe de gabinete, entre outros. A criação para uma dimensão denominada “Outros” deve-se ao fato da quantidade e variedade de funções desempenhadas pelos trabalhadores da prefeitura estudada. Na próxima seção são expostas as percepções dos trabalhadores com relação aos CCO, a EAT e a ST.

4.2 PERCEPÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PRATICADOS PELOS TRABALHADORES

Para identificar quais são os CCO praticados pelos trabalhadores do setor público, foi realizada a análise fatorial exploratória (AFE) das variáveis que constituem a Escala de CCO-

TC. Posterior a isso, também foi utilizada a técnica de análise de Alfa de *Cronbach* (α) para averiguar a confiabilidade do instrumento para, finalmente, serem realizadas as análises descritivas das variáveis e dos fatores da referida escala.

No que se refere a análise da Escala de CCO-TC desenvolvida por Dekas *et al.* (2013) e validada por Andrade (2017) no contexto brasileiro, foram utilizadas 23 questões do instrumento. Para Hair *et al.* (2009), esse tipo de análise se faz necessária para identificar possíveis associações entre as variáveis que, podem ou não, estar agrupadas em fatores comuns. Para essa etapa, no que diz respeito ao método de rotação, foi aplicado o método *Varimax*, que consiste em um método de rotação fatorial ortogonal que se é utilizada para obter uma estrutura fatorial simplificada (HAIR *et al.*, 2009; PESTANA; GAGEIRO, 2014).

Os testes iniciais da fatorial incluíram o KMO e o teste de esfericidade de Bartlett. Para identificar e confirmar a adequação do conjunto de dados foi realizado o teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) que, como explicam Pestana e Gageiro (2014), deve ser igual ou superior à 0,6 para que a correlação entre cada par de variáveis possa ser explicada pelas demais variáveis da pesquisa. Por sua vez, para verificar a esfericidade de cada variável, foi realizado o teste de Bartlett. O referido teste identifica a significância estatística geral de todas as correlações realizadas e que devem ser menores que 0,05 (HAIR *et al.*, 2009). De acordo com Pestana e Gageiro (2014) os referidos testes estatísticos são considerados importantes procedimentos metodológicos para viabilizar a identificação da qualidade das correlações existentes entre as variáveis. Neste estudo, os resultados mostram que há adequação satisfatória entre os conjuntos de dados para a utilização da AFE. Nesse sentido, o KMO apresentou coeficiente de 0,796 e o teste de Bartlett apresentou sig de 0,000.

No que se refere a análise estatística dos dados, também foram analisadas as comunalidades, que correspondem a quantidade total da variância que uma variável original pode compartilhar com outras variáveis introduzidas na análise (HAIR *et al.*, 2009). Para os referidos autores, o valor de cada variável deve ser maior que 0,5.

Os resultados mostraram a exclusão de 10 variáveis do modelo original, composto por cinco fatores (Sustentabilidade do empregado, Participação social, Virtude cívica, Voz e Ajuda), sendo que o fator “Sustentabilidade do empregado” foi excluído do modelo pelas comunalidades das variáveis apresentarem valores inferiores a 0,5. A Tabela 3 evidencia estes achados.

Tabela 3 - Variáveis originais e variáveis do modelo final da escala de CCO-TC

Fator	Descrição do fator	Quantidade de variáveis do modelo original	Quantidade de variáveis do modelo final
1	Sustentabilidade do empregado	4	-
2	Participação social	4	4
3	Virtude cívica	5	3
4	Voz	4	3
5	Ajuda	6	3
TOTAL		23	13

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 3 percebeu-se que, originalmente, a escala de CCO-TC era composta por 23 variáveis e, posterior à exclusão do Fator 1, restaram 13 variáveis após a análise das comunalidades. Complementar a estes resultados, foi realizada outra análise que corresponde à porcentagem de variância explicada pelos fatores, que como explica Malhotra (2012), o nível considerado satisfatório é próximo a 60%. A Tabela 4 buscou elucidar estes achados.

Tabela 4 - Percentual de Variância Explicada para cada fator da escala de CCO-TC

Fator	Descrição do fator	Total	% de Variância	% Acumulado
1	Virtude cívica	4,174	32,104	32,104
2	Voz	1,787	13,744	45,848
3	Participação social	1,650	12,693	58,541
4	Ajuda	1,184	9,106	67,647

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 4 mostra que a AFE totalizou quatro fatores, a saber: Virtude cívica, Voz, Participação social e Ajuda. Destes fatores, é explicado 67,64% de variância, uma vez que o primeiro fator explicou 32,10% de variância do modelo. Ainda, um fator foi excluído do modelo final, a “Sustentabilidade do empregado”, que não apresentou relevância para o contexto público. É interessante destacar que no estudo realizado por Costa *et al.* (2020) em organizações privadas com trabalhadores do conhecimento da área de tecnologia da informação, além do fator “Sustentabilidade do empregado”, o fator “Participação social” também foi excluído da amostra. Um outro estudo a ser mencionado é o de Andrade (2017), realizado no setor educacional, no qual os fatores “Participação social” e “Sustentabilidade do empregado” foram excluídos do modelo original.

Após esta etapa de análise, foi realizado o teste de confiabilidade, Alfa de *Cronbach*, para identificar a confiabilidade dos fatores da escala. O alfa pode mostrar um coeficiente entre 0 a 1, onde os valores superiores a 0,7 apontam uma confiabilidade de forma satisfatória (HAIR *et al.*, 2005). Na Tabela 5 é mostrado os resultados dos Alfas de *Cronbach* dos fatores do construto CCO.

Tabela 5 - Alfa de *Cronbach* dos fatores da escala de CCO-TC

Fator	Descrição do fator	Número de variáveis	Alfa de <i>Cronbach</i>
1	Virtude cívica	3	0,788
2	Voz	3	0,773
3	Participação social	4	0,772
4	Ajuda	3	0,715

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode observar na Tabela 5, todos os fatores de CCO apresentaram bons índices de confiabilidade, sendo que o maior valor constitui $\alpha = 0,788$ no fator “Virtude cívica” e o menor valor apresentou $\alpha = 0,715$, no fator “Ajuda”. Hair *et al.* (2005) sinalizam que alfas entre 0,7 e 0,8 são consideradas como boa confiabilidade. O modelo final é constituído por quatro fatores. Com isso, estes achados corroboram os estudos de Andrade (2017) e Costa *et al.* (2020), nos quais o fator “Sustentabilidade do empregado” também foi excluído do modelo original, em diferentes contextos de estudo.

Com a intenção de analisar a carga fatorial das variáveis da escala de CCO-TC, na Tabela 6 é mostrado estes achados da pesquisa. A identificação das cargas fatoriais foi realizada pela técnica *Varimax*. Segundo Avrichir e Dewes (2006), quanto maior a carga fatorial, melhor é o item e melhor será sua representatividade do modelo.

Tabela 6 - Carga fatorial das variáveis e fatores da escala de CCO-TC

Fator 1 – Virtude cívica ($\alpha = 0,788$)			
Variáveis	Descrição	Fator original	Carga fatorial
10	Participa de reuniões que não são obrigatórias, mas são consideradas importantes.	Virtude cívica	0,872
9	Participa de eventos que não são obrigatórios, mas ajudam a organização.	Virtude cívica	0,813
11	Mantém-se atualizado com as novidades da organização (mudanças	Virtude cívica	0,699

	organizacionais, etc.).		
Fator 2 – Voz ($\alpha = 0,773$)			
Variáveis	Descrição	Fator original	Carga fatorial
14	Faz sugestões criativas para colegas de trabalho.	Voz	0,820
15	Expressa opiniões sobre questões relacionadas ao trabalho, mesmo que outros discordem.	Voz	0,817
16	Faz sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.	Voz	0,787
Fator 3 – Participação social ($\alpha = 0,772$)			
Variáveis	Descrição	Fator original	Carga fatorial
5	Conhece seus colegas na esfera pessoal.	Participação social	0,833
6	Comemora eventos da vida pessoal de seus colegas de trabalho.	Participação social	0,823
7	Participa de atividades sociais informais com os colegas de trabalho durante a jornada de trabalho.	Participação social	0,595
8	É alegre em interações de trabalho.	Participação social	0,502
Fator 4 – Ajuda ($\alpha = 0,715$)			
Variáveis	Descrição	Fator original	Carga fatorial
20	Está sempre pronto para dar uma mãozinha para aqueles ao seu redor.	Ajuda	0,828
18	Ajuda os colegas que têm cargas pesadas de trabalho.	Ajuda	0,784
19	Voluntariamente ajuda os outros a resolver problemas relacionados ao trabalho.	Ajuda	0,760

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 6 é possível observar as cargas fatoriais de todos os fatores do construto CCO. No fator 1, predominaram as variáveis do fator original “Virtude cívica”, como proposto por Dekas *et al.* (2013), sendo que duas variáveis (12 e 13) foram excluídas do modelo final. O fator Virtude cívica corresponde ao interesse na organização de forma geral, bem como aceitar as responsabilidades que lhes são impostas (DEKAS *et al.*, 2013; ANDRADE, 2017). A variável 10 (Participa de reuniões que não são obrigatórias, mas são consideradas importantes.) apresenta a maior carga fatorial, correspondendo a 0,872.

Com relação ao fator 2, “Voz”, Dekas *et al.* (2013) explicam que este está associado à participação dos trabalhadores, bem como fazer sugestões nos processos que envolvem o trabalho. No presente estudo, todas as variáveis continuaram agrupadas ao fator original, sendo que apenas uma variável (17) foi excluída do modelo. A variável 14 (Faz sugestões criativas para colegas de trabalho) apresentou a maior carga fatorial, possuindo um valor de 0,820.

Já no fator 3, “Participação social”, os resultados mostram que todas as variáveis do referido fator estão agrupadas ao seu fator original, sendo que nenhuma variável foi excluída

do modelo. Para Dekas *et al.* (2013), a participação social se refere à participação dos trabalhadores em atividades que não estão diretamente associadas com as tarefas centrais do trabalho (ANDRADE, 2017). A variável cinco (Conhece seus colegas na esfera pessoal) apresentou a maior carga fatorial, correspondendo a 0,833.

Por fim, no fator 4, “Ajuda”, todas as variáveis permaneceram agrupadas ao fator original e três variáveis (21, 22 e 23) foram excluídas. Para Moon *et al.* (2005), o fator Ajuda pode ser compreendido como um comportamento interpessoal e de promoção e que, na perspectiva de Podsakoff *et al.* (2000), pode estar relacionada à dimensão “altruísmo”, que compreende comportamentos de ajuda aos colegas. A variável 20 (Está sempre pronto para dar uma mãozinha para aqueles ao seu redor) apresentou a maior carga fatorial do modelo, correspondendo a um valor de 0,828.

De modo geral, é possível observar que foram mantidos quatro dos cinco fatores propostos na escala de CCO-TC de Dekas *et al.* (2013), uma vez que o fator “Sustentabilidade do empregado” foi excluído do modelo final. De modo semelhante, o referido fator foi excluído do estudo de Andrade (2017) e Costa *et al.* (2020) realizado em organizações privadas com trabalhadores do conhecimento do setor de TI e do setor educacional. Desse modo, o fator “Sustentabilidade do empregado”, foi desenvolvido por Dekas *et al.* (2013) como uma nova dimensão que emergiu do contexto social relacionado, originalmente, aos trabalhadores do conhecimento que foi uma resposta às crescentes e emergentes demandas que exigem comportamentos pró-ativos e participação na esfera social (ANDRADE, 2017).

Contudo, neste estudo, por se tratar de uma organização pública, parece não haver uma explicação teórica sobre a razão do fator “Sustentabilidade do empregado” não apresentar relevância para os trabalhadores desse contexto. Para Andrade (2017), a existência de estresse no ambiente laboral, sobrecarga de trabalho e pressões constantes, podem impedir que os trabalhadores venham a priorizar questões associadas à sua saúde e bem-estar, participação social como propõe o fator “Sustentabilidade do empregado”. Para a autora, essa pode ser uma resposta pela qual esse fator não apresenta relevância para os trabalhadores da esfera privada, o que pode ser considerado para este estudo. Por essa razão e pela esfera pública passar por constantes pressões, esta pode ser uma possível explicação para os trabalhadores da prefeitura. Tais resultados também podem ter sofrido influência pelo momento em que o mundo se encontra neste período de pandemia do Novo Coronavírus, no qual os trabalhadores tiveram que reconstruir as relações interpessoais e priorizar a cooperação (SÁ; MIRANDA; MAGALHÃES, 2020; TAVARES, 2020).

Assim sendo, para o setor público o fator “Sustentabilidade do empregado” não apresentou qualquer significância para os trabalhadores, de modo que, para os mesmos, o referido fator não se apresenta como uma prioridade no desempenho de suas funções, tão pouco para o envolvimento nos CCO. Ademais, tal realidade (esfera pública) se faz importante para os estudos de CCO, uma vez que Organ (2018) incentiva as investigações de novos contextos e, da mesma forma, Oliveira e Estivalete (2019) sinalizam que os estudos em realidades distintas podem surgir novos relatos que venham a contribuir para a teoria e fortalecimento do construto CCO.

Em consequente, após a AFE, para identificar os CCO praticados pelos trabalhadores, foram realizadas as análises de média e desvio-padrão das variáveis da escala de CCO-TC. A Tabela 7 expressa estes achados.

Tabela 7 - Média e desvio-padrão das variáveis e fatores da escala de CCO-TC

Fatores	Variáveis	Média	Desvio padrão
Virtude cívica	11) Mantém-se atualizado com as novidades da organização (mudanças organizacionais, etc.).	4,10	0,813
	10) Participa de reuniões que não são obrigatórias, mas são consideradas importantes.	3,96	0,837
	9) Participa de eventos que não são obrigatórios, mas ajudam a organização.	3,89	0,860
	Média geral	3,98	0,836
Voz	16) Faz sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.	4,42	0,605
	15) Expressa opiniões sobre questões relacionadas ao trabalho, mesmo que outros discordem.	4,34	0,630
	14) Faço sugestões criativas aos colegas.	4,27	0,658
	Média geral	4,34	0,631
Participação social	8) É alegre em interações de trabalho.	4,20	0,713
	7) Participa de atividades sociais informais com os colegas de trabalho durante a jornada de trabalho.	3,70	0,817
	5) Conhece seus colegas na esfera pessoal.	3,39	0,870
	6) Comemora eventos da vida pessoal de seus colegas de trabalho	3,15	1,036
	Média geral	3,61	0,859
Ajuda	20) Está sempre pronto para dar uma mãozinha para aqueles ao meu redor.	4,24	0,604
	19) Voluntariamente ajuda os outros a resolver problemas relacionados ao trabalho.	4,17	0,584
	18) Ajuda os colegas que tem cargas de trabalho pesadas.	3,81	0,872
	Média Geral	4,07	0,686

Fonte: Dados da pesquisa.

Levando em consideração que a escala de CCO-TC teve variações de (1) Discordo

totalmente a (5) Concordo totalmente, os resultados expressos na Tabela 7 referem-se às médias de cada variável. Com relação ao fator “Virtude cívica” a maior média deu-se na variável 11 (Mantém-se atualizado com as novidades da organização (mudanças organizacionais, etc.), com um valor de 4,10. Segundo Podsakoff *et al.* (2000) é sempre importante estar atento às eventuais mudanças que ocorrem no ambiente laboral e que podem afetar o desempenho dos trabalhadores, bem como da organização. Com isso, o setor público é caracterizado por mudanças recorrentes e, dessa forma, os trabalhadores devem estar atentos a elas (HEDLER; CASTRO, 2015).

No fator 2, “Voz”, a variável de maior média corresponde ao item 16 (Faz sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho), com um valor de 4,42. Para Dekas *et al.* (2013), o fator “Voz” estimula os trabalhadores a fornecerem opiniões nos processos de trabalho. Já no fator 3, “Participação social”, a variável mais representativa deu-se pelo item 8 (É alegre em interações de trabalho.), com valor de 4,20. Para os trabalhadores do setor público essa variável se mostrou como a mais importante no desempenho de suas funções.

Por fim, no fator 4, “Ajuda”, a variável com maior média deu-se no item 20 (Está sempre pronto para dar uma mãozinha para aqueles ao meu redor). Segundo Dekas *et al.* (2013) o fator “Ajuda” pode ser estimulado pelo fator “Voz”, uma vez que em ambos os fatores a cooperação é o que baliza esses tipos de comportamentos. Por essa razão, Affonso e Rocha (2010) acreditam que os trabalhadores do setor público devem estar envolvidos entre si e no ambiente laboral. Com isso, a cooperação é tida essencial nas relações interpessoais e nas relações de trabalho (BARNARD, 1938; ANDRADE, 2017).

Com relação às menores médias, têm-se a variável 6 (Comemora eventos da vida pessoal de seus colegas de trabalho), com valor 3,15, pertencente ao fator “Participação social”. Pode-se inferir que participar da vida pessoal e das comemorações de colegas para os trabalhadores, apresentaram menor concordância nessa variável. A segunda menor média, encontrada no mesmo fator, corresponde à variável 5 (Conhece seus colegas na esfera pessoal), com valor de 3,39. Diante disso, pode-se inferir que os trabalhadores da prefeitura não consideram conhecer seus colegas de trabalho como uma variável significativa para a realização do trabalho. Por essa razão, a comemoração de eventos da vida pessoal de seus colegas apresentou menor grau de concordância, uma vez que os trabalhadores não buscam conhecer seus colegas na esfera pessoal. Segundo o estudo de Costa *et al.* (2020) a “Participação social” é um tipo de comportamento que não está presente no setor privado da área de TI, uma vez que para eles não se tem importância; e já para os trabalhadores do setor público esse fator se faz presente, porém com menor grau de concordância.

No que se refere à média entre os fatores (Virtude cívica, Voz, Participação social e Ajuda), é possível identificar que as maiores se deram nos fatores “Voz” (4,34) e “Ajuda” (4,07). Tais achados denotam uma percepção dos trabalhadores de que a colaboração para com os colegas é um fator priorizado no ambiente de trabalho. É possível inferir, ainda, que fornecer sugestões para o bom andamento do trabalho e funcionamento organizacional é tido como um fator importante para os trabalhadores. Essas descobertas vão ao encontro do que constatou Costa (2019) em seu estudo com trabalhadores do conhecimento do setor privado. A autora, também obteve “Ajuda” e “Voz” como os fatores mais valorizados pelos trabalhadores. Sendo assim, pode-se constatar que para os trabalhadores do setor público estudado o comportamento de “Voz” e de “Ajuda” são os mais priorizados com relação aos comportamentos de “Virtude cívica” e “Participação social”.

Ainda, com relação às menores médias, “Virtude cívica” apresentou um valor de 3,98 e “Participação social” um valor de 3,61. Assim sendo, os fatores “Virtude Cívica” e “Participação social” apresentaram menor incidência com relação aos outros fatores de CCO. No estudo de Andrade (2017) e Costa (2019) o fator “Virtude cívica” também foi menos priorizado com relação aos outros fatores. Dekas *et al.* (2013) inferem que tais comportamentos refletem as ações dos trabalhadores se sentirem parte da organização. Por outro lado, para os trabalhadores da prefeitura, ser parte de um todo não é tão priorizado quanto participar dos processos e fornecer ajuda para um colega. Ademais, percebe-se ainda que o desvio-padrão de todas as variáveis são próximas ou iguais a 1, o que demonstra pouca variação nas respostas dos participantes deste estudo. A Tabela 8 buscou resumir os resultados, com relação a percepção dos CCO dos trabalhadores da prefeitura.

Tabela 8 - CCO praticados pelos trabalhadores

	Fator	Média
Maior intensidade	Voz	4,34
	Ajuda	4,07
Menor intensidade	Virtude cívica	3,98
	Participação social	3,61

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 8 mostra os tipos de comportamentos de cidadania praticados pelos trabalhadores do setor público. Com maior intensidade os fatores “Voz (4,34)” e “Ajuda (4,07)” e com menor intensidade “Virtude cívica (3,98)” e “Participação social (3,61)”. Por

meio destes resultados é possível identificar a existência dos CCO no setor público.

Por fim, os achados nesse estudo sinalizam diferentes perspectivas sobre os fatores que formam os Comportamentos de Cidadania Organizacional, conforme o setor de atuação dos indivíduos. Andrade (2017) já havia sinalizado que dependendo do setor de trabalho, os CCO podem se manifestar de maneiras distintas. E, de modo geral, a “Sustentabilidade do empregado” não se apresentou como um fator necessário para os trabalhadores do setor público, mesmo Dekas *et al.* (2013) tendo criado essa dimensão como uma resposta às constantes mudanças das relações de trabalho e do contexto social em que os indivíduos estão inseridos. Ademais, levando em consideração os tempos de pandemia, conforme argumentam Sá, Miranda e Magalhães (2020), a re(construção) das relações são essenciais, assim como a cooperação. No próximo tópico, é apresentado a percepção dos trabalhadores com relação à EAT.

4.3 PERCEPÇÃO DA ESPIRITUALIDADE DOS TRABALHADORES

Este tópico expressa a percepção dos trabalhadores da prefeitura com relação à espiritualidade no ambiente de trabalho. Tal construto tem ganhado destaque no setor privado, no qual tem sido considerado como um construto emergente na área de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional (DUBEY; PATHAK; SAHU, 2020b). Para isso, foi utilizado o Inventário de Espiritualidade no Trabalho (IET) – forma reduzida – desenvolvido e validado por Siqueira *et al.*, (2014).

No que se refere a medida de adequação da amostra (KMO), foi obtido um coeficiente de 0,891, considerado por Hair *et al.* (2009) como um valor satisfatório. Ainda, para a realização da AFE, foi aplicado o teste de esfericidade de Bartlett, cujo valor deu de maneira positiva, obtendo um sig de 0,000. Na Tabela 9 é apresentado um resumo do modelo original para este estudo.

Tabela 9 - Modelo original e modelo final do IET

Fator original	Descrição do fator	Quantidade de variáveis do modelo original	Quantidade de variáveis do modelo final
1	Senso de comunidade	5	5
2	Trabalho como propósito de vida	5	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar na Tabela 9 o modelo original desenvolvido por Siqueira *et al.* (2014) e, após a sua aplicação, como o mesmo se mostrou para o setor público, ressaltando que o fator 1 passou a ser o fator 2 e vice-versa, alterando apenas a ordem do modelo. O fator “Senso de comunidade”, se refere às convicções de que as relações sociais no ambiente de trabalho constituem experiências essenciais para a percepção de pertencimento dos trabalhadores (ASHMOS; DUCHON, 2000; SIQUEIRA *et al.*, 2014). Já o fator “Trabalho como propósito de vida”, segundo os referidos autores, englobam a convicção de que as tarefas realizadas no dia a dia possuem e dão sentido para a vida dos trabalhadores, bem como fornecem significado a ela. No que se refere à análise da porcentagem de variância explicada pelos fatores, a Tabela 10 elucida estes resultados.

Tabela 10 - Percentual de Variância Explicada para cada fator do IET

Fator	Descrição do fator	Total	% de Variância	% Acumulado
1	Trabalho como propósito de vida	5,134	51,344	51,344
2	Senso de comunidade	1,706	17,055	68,400

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode identificar na Tabela 10, por meio da análise fatorial, permaneceram os dois fatores originais do IET. Com isso, a variância é explicada em 68,40% pela dimensão “Senso de comunidade”, o que sinaliza um valor satisfatório para explicar o modelo. Ainda, a dimensão “Trabalho como propósito de vida” apresentou um percentual de variância de 51,34% no modelo final.

Posterior a essa etapa, para identificar a confiabilidade dos fatores do inventário, foi realizado o Alfa de *Cronbach*. A Tabela 11 elucida esses dados.

Tabela 11 - Alfa de *Cronbach* dos fatores de IET

Fator	Descrição do fator	Número de variáveis	Alfa de <i>Cronbach</i>
1	Trabalho como propósito de vida	5	0,897
2	Senso de comunidade	5	0,865

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 11, pode-se perceber que os alfas dos fatores foram superiores à 0,7, conforme sugerido por Hair *et al.*, (2005). O fator 1 apresentou um $\alpha = 0,897$ e o fator 2 um $\alpha = 0,865$. Originalmente, no estudo de Siqueira *et al.* (2014) o fator “Trabalho como propósito de vida” apresentou um $\alpha = 0,87$ e o fator “Senso de comunidade” obteve um $\alpha = 0,89$. Destaca-se que estes valores se referem à versão reduzida do IET e a sua construção e validação aconteceu com trabalhadores do setor privado. Dessa forma, é notório que os valores dos alfas do contexto privado, para o contexto público – universo desse estudo – se deram de forma semelhante e aproximada. Esses resultados, conforme explicam Formiga *et al.* (2018) apresentam, tanto confiabilidade quanto a validade convergente do construto, o que sinaliza uma adequação satisfatória da estrutura fatorial da medida em uma amostra com trabalhadores de diferentes contextos organizacionais.

Objetivando analisar a carga fatorial das variáveis do IET, é mostrado na Tabela 12 os dados obtidos.

Tabela 12 - Carga fatorial das variáveis e fatores do IET

Fator 1 – Trabalho como propósito de vida ($\alpha = 0,897$)			
Variáveis	Descrição	Fator original	Carga fatorial
33	Meu trabalho faz minha vida ter mais significado.	Trabalho como propósito de vida	0,878
26	Meu trabalho dá sentido à minha vida.	Trabalho como propósito de vida	0,831
28	Meu trabalho dá uma razão especial à minha vida.	Trabalho como propósito de vida	0,830
32	Meu trabalho ilumina meus dias.	Trabalho como propósito de vida	0,821
31	Meu trabalho é responsável por muitas vitórias que consegui na vida.	Trabalho como propósito de vida	0,694
Fator 2 – Senso de comunidade ($\alpha = 0,865$)			
Variáveis	Descrição	Fator original	Carga fatorial
30	No meu setor há companheirismo.	Senso de comunidade	0,825
25	No meu setor existe espírito de solidariedade entre as pessoas.	Senso de comunidade	0,807
24	No meu setor as pessoas são unidas.	Senso de comunidade	0,790
27	No meu trabalho existe colaboração entre as pessoas.	Senso de comunidade	0,769
29	No meu setor existe um ambiente tranquilo.	Senso de comunidade	0,699

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode observar na Tabela 12, é possível identificar as cargas fatoriais dos fatores do IET. A variável 33 (Meu trabalho faz minha vida ter mais significado), apresenta a maior carga fatorial, com um valor de 0,878, seguida da variável 26 (Meu trabalho dá sentido

à minha vida), com um valor de 0,831. Desse modo, pode-se inferir que a variável 33 é a que melhor explica a espiritualidade na prefeitura, ou seja, para os indivíduos deste setor o trabalho faz a vida ter mais significado. Para Hudson (2013), um trabalho significativo nem sempre se refere exclusivamente em termos de salários e benefícios. Ser ouvido, poder fornecer opiniões e participar da vida organizacional faz com o que trabalho seja desempenhado de modo mais eficiente. Tais características, vão ao encontro da dimensão dos CCO, “Voz” (fator do CCO com maior média), no qual os indivíduos anseiam em participar dos processos organizacionais por meio de sugestões e opiniões (DEKAS *et al.*, 2013; PODSAKOFF *et al.*, 2014). Com isso, essas singularidades se apresentam de forma mais expressiva no ambiente de trabalho da esfera pública, o que significa que os trabalhadores vivenciam sua espiritualidade na prefeitura.

No que se refere ao fator 2, “Senso de comunidade”, a variável de maior carga fatorial corresponde ao item 30 (No meu setor há companheirismo.), com um valor de 0,825. Assim sendo, pertencer ao ambiente de trabalho é uma característica percebida pelos trabalhadores, uma vez que, o companheirismo entre colegas é o que melhor explica o fator “Senso de comunidade”. Para Siqueira *et al.* (2014), as relações sociais formam o sentimento de pertença, que é o que caracteriza um senso de comunidade e, por meio disso, a conexão entre os trabalhadores é fortalecida (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

De modo geral, é possível identificar que a espiritualidade se faz presente no ambiente laboral da prefeitura. Para os indivíduos, o trabalho é tido como um propósito de vida, isto é, para eles as tarefas realizadas têm sentido para suas vidas, o que, também, dá mais significado a ela (SIQUEIRA *et al.*, 2014). Nesse sentido, para Ashmos e Duchon (2000), o propósito de vida para os indivíduos perpassa esferas monetárias e se estende a aspectos da subjetividade humana, como valores, crenças, ideologias, entre outros. Da mesma forma, o Senso de comunidade se constitui como uma dimensão da EAT presente no contexto laboral. Para Blau (1964), a Troca Social é o que permeia as relações e, como explicam Siqueira *et al.* (2014), as relações sociais constituem as trocas sociais e refletem no sentimento de pertença dos trabalhadores (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; SIQUEIRA, 2003).

Estes achados podem servir como contribuição ao que sugere Farmer *et al.* (2019), no sentido de haver mais estudos que possam explicar como a espiritualidade se comporta em organizações públicas em suas distintas realidades. Por conseguinte, este estudo sugere que a espiritualidade é vivenciada pelos trabalhadores e, como consequência disso, o trabalho é

mais significativo e o senso de pertencimento se faz presente para o bom desempenho de suas funções e interações interpessoais.

Após a realização da AFE, a Tabela 13 expressa as médias e o desvio-padrão das variáveis e fatores do IET. O objetivo desta etapa consiste em identificar o grau de espiritualidade percebido e/ou vivenciado pelos trabalhadores.

Tabela 13 - Média e desvio-padrão das variáveis e fatores do IET

Fatores	Variáveis	Média	Desvio padrão
Trabalho como propósito de vida	31) Meu trabalho é responsável por muitas vitórias que consegui na vida.	4,55	0,675
	33) Meu trabalho faz minha vida ter mais significado.	4,45	0,724
	26) Meu trabalho dá sentido à minha vida.	4,37	0,761
	28) Meu trabalho dá uma razão especial à minha vida	4,30	0,789
	32) Meu trabalho ilumina os meus dias.	4,11	0,755
	Média geral	4,35	0,740
Senso de comunidade	29) No meu setor existe um ambiente tranquilo.	3,85	0,681
	25) No meu setor existe espírito de solidariedade entre as pessoas.	3,76	0,841
	30) No meu setor há companheirismo.	3,75	0,800
	27) No meu trabalho existe colaboração entre as pessoas.	3,73	0,832
	24) No meu setor as pessoas são unidas.	3,68	0,944
	Média Geral	3,75	0,819

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao fator 1, “Trabalho como propósito de vida”, a maior média encontra-se na variável 31 (Meu trabalho é responsável por muitas vitórias que consegui na vida), com um valor de 4,55. Assim sendo, pode-se inferir que diversas conquistas dos trabalhadores são advindas do seu trabalho, ou seja, tal feito só é possível em organizações que permitem a vivência da espiritualidade dos indivíduos no seu dia a dia. Ainda, Farmer *et al.* (2019) argumentam que as conquistas são resultados de quando os trabalhadores desempenham suas tarefas da melhor forma e fazem o bem não só para a organização, mas também para a sociedade.

No fator 2, “Senso de comunidade”, a variável de maior média é encontrada no item 29 (No meu setor existe um ambiente tranquilo), com um valor de 3,85. Como se pode analisar, para os trabalhadores do setor público essa variável se mostrou como a mais presente no ambiente de trabalho. Para Ashmos e Duchon (2000) as variáveis que se referem à comunidade contribuem para facilitar as condições de trabalho entre colegas. Por esta razão, essa pode ser uma explicação para a percepção de um ambiente tranquilo ter a maior

incidência entre os trabalhadores da prefeitura. Ainda, todas as variáveis do fator 1, “Trabalho como propósito de vida” apresentaram médias boas, ou seja, esta dimensão da EAT é a mais percebida entre os indivíduos. De acordo com Ashmos e Duchon (2000) o propósito encontrado por meio de trabalho faz com que a vida interior dos trabalhadores seja nutrida e a espiritualidade seja vivenciada frequentemente por eles.

No que se refere às menores médias, identifica-se a variável 24 (No meu setor as pessoas são unidas), com valor de 3,68. Por se tratar de uma variável de importante dimensão para identificar a EAT, conforme explica Ashmos e Duchon (2000) e Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003), no setor público as pessoas parecem não ter um grau elevado de união no seu setor, conforme a percepção dos trabalhadores. A segunda menor média é identificada no item 27 (No meu trabalho existe colaboração entre as pessoas), com valor de 3,73. Desse modo, é possível constatar que houve um menor grau de concordância com relação à colaboração entre os colegas. Levando em consideração que a variável 24, se refere a união entre os colegas, esse item pode ser interpretado de forma semelhante à variável 27 ou vice-versa, uma vez que conforme explica, Saks (2011) a espiritualidade aumenta o envolvimento entre os colegas quando se percebe a união, o engajamento, a colaboração, a solidariedade, entre outros aspectos.

De modo geral, pode-se perceber que todas as variáveis do fator “Senso de comunidade” apresentaram médias moderadas, o que significa que estas dimensões da espiritualidade possuem uma percepção moderada entre os trabalhadores da prefeitura. Tais achados reforçam os resultados do estudo de Kramer *et al.* (2020) no setor público de Roraima, no qual os autores também constataram baixa percepção dos trabalhadores com relação à dimensão “senso de comunidade”.

Referente às médias entre os fatores (Trabalho como propósito de vida e Senso de comunidade), é possível identificar que a maior média é expressa no fator “Trabalho como propósito de vida”, com um valor de 4,35. Em consequência a isso, no setor público, a espiritualidade é melhor representada pela dimensão Trabalho como propósito de vida. O estudo de Matos *et al.* (2011) aponta que as estratégias adotadas pelas organizações públicas, muitas vezes perpassam a esfera do “capital” e se estendem aos aspectos mais subjetivos dos trabalhadores, sendo que a busca por um propósito é uma busca constante de cada indivíduo. Em tempos de pandemia, tal característica se faz ainda mais presente, na qual as relações de trabalho e interpessoais foram afetadas pelo distanciamento social (TAVARES, 2020). Todavia, é interessante destacar que os aspectos relacionados ao Senso de comunidade não foram muito expressivos no setor, uma vez que como resultados da pandemia, a colaboração

deve ser potencializada para a melhora dos serviços prestados (SÁ; MIRANDA; MAGALHÃES, 2020). Por fim, é possível perceber que o desvio-padrão de todas as variáveis estão próximas a 1, o que sinaliza pouca variação nas respostas dos participantes do estudo. No próximo tópico é exposto a percepção dos trabalhadores com relação à ST.

4.4 PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES

Neste tópico é abordado os resultados referentes à percepção e grau de satisfação no trabalho (ST) dos indivíduos da prefeitura. Para Siqueira (1995), a ST é o resultado da vivência de emoções e experiências do trabalhador no ambiente de trabalho e que afetam a vida social e os vínculos afetivos destes. Para isso, foi realizada a AFE das variáveis que formam a Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Após essa etapa, foi realizada a análise alfa de Cronbach para identificar a confiabilidade e, por fim, as análises descritivas.

Para a realização dessa etapa foi utilizada a EST composta por 15 questões, em sua forma reduzida, construída e validada por Siqueira (1995). Além disso, a referida escala é dividida em 5 fatores (satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções).

Com relação à medida de adequação da amostra (KMO) foi obtido um coeficiente de 0,855, com sig de 0,000, apresentando boa adequação ao modelo. No que se refere às comunalidades do construto, apenas uma variável foi excluída. Salienta-se que duas variáveis foram realocadas em outros fatores. Na Tabela 14 é apresentado o modelo final após a exclusão e a realocação das variáveis.

Tabela 14 - Realocação e inserção das variáveis da EST

Fator	Quantidade de variáveis modelo
1) Satisfação com o salário	3
2) Satisfação com a chefia	3
3) Satisfação com as promoções e colaboração	4
4) Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho	4
TOTAL	14

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 14 pode-se perceber que apenas uma variável foi excluída do modelo original, sendo ela: item 46 (Satisfação com a variedade de tarefas que realizo) que, originalmente, pertencia ao fator “Satisfação com a natureza do trabalho”. O modelo original passou a conter 14 variáveis no seu modelo final. Destas, três variáveis foram realocadas para outros fatores.

No fator 3, “Satisfação com as promoções” um item foi inserido, a saber: item 34 (Satisfação com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho) que, originalmente, pertencia ao fator “Satisfação com os colegas” e foi excluído deste e inserido para o fator 3. Por essa razão, o fator 3 em seu modelo final foi renomeado para “Satisfação com as promoções e colaboração”.

Já no fator, originalmente nomeado “Satisfação com a natureza do trabalho”, foram inseridas duas variáveis, a saber: 37 (Satisfação com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim) e o item 47 (Satisfação com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho). Estas variáveis, originalmente, pertenciam ao fator “Satisfação com os colegas”. Por essa razão, o fator 4 (no modelo final) foi renomeado para “Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho”. Como se pode perceber, todas as variáveis do fator original “Satisfação com os colegas” foram excluídas e alocadas a outros fatores. Isto pode ocorrer pela razão dos respondentes terem interpretado as variáveis dos fatores “Satisfação com os colegas” e “Satisfação com a natureza do trabalho” de forma semelhante.

Tais situações, com relação ao fator 3, ocorrem pela razão da percepção dos trabalhadores estar associada ao entendimento de que as promoções do trabalho podem ter relação com o grau percebido de colaboração entre colegas de trabalho. Uma possível interpretação para isso é que as relações mantidas entre eles, bem como a presença de coleguismo e amizade podem ter influenciado para a resposta dos participantes do estudo. No fator 4, “Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho”, a manutenção do nome do fator pode ser explicada pela associação dos aspectos referentes aos colegas e a natureza do trabalho na percepção dos trabalhadores. Para Siqueira (2008) a satisfação com os colegas remete ao contentamento no que se refere às relações mantidas entre os trabalhadores. Blau (1964) explica que as relações sociais são essenciais para que haja cooperação nas organizações trabalhistas.

Após essa etapa foi realizada a análise correspondente à porcentagem de variância explicada pelos fatores, na qual foram apresentados índices satisfatórios e próximos a 60% conforme sugere Malhotra (2012). A Tabela 16 mostra esses resultados.

Tabela 15 - Percentual de Variância Explicada para cada fator da EST

Fator	Descrição do fator	Total	% de Variância	% Acumulado
1	Satisfação com o salário	5,490	39,215	39,215
2	Satisfação com a chefia	1,764	12,603	51,817
3	Satisfação com as promoções e colaboração	1,439	10,279	62,096
4	Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho	1,101	7,863	69,959

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 16 expressa os valores com relação à variância explicada dos fatores da EST, totalizando quatro dimensões: Satisfação com o salário, Satisfação com a chefia, Satisfação com as promoções e colaboração e Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho. Destes fatores, 69,95% de variância é explicado do modelo final, sendo que o primeiro fator explicou 39,21% da variância total. Atenta-se que nenhum fator foi excluído, apenas algumas variáveis realocadas a outros fatores. Por essa razão, o fator 3 e fator 4, apresentam os maiores percentuais de variância do modelo em sua versão final, 62,09% e 69,95%, respectivamente.

Após a identificação dos fatores, foi realizada a análise do grau de consistência das variáveis, isto é, o teste de confiabilidade dos fatores da EST, por meio da avaliação do Alfa de *Cronbach*. Na Tabela 17 são expressos os alfas obtidos para o construto.

Tabela 16 - Alfa de *Cronbach* dos fatores da EST

Fator	Descrição do fator	Número de variáveis	Alfa de <i>Cronbach</i>
1	Satisfação com o salário	3	0,888
2	Satisfação com a chefia	3	0,848
3	Satisfação com as promoções e colaboração	4	0,812
4	Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho	4	0,711

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode observar na Tabela 17, os alfas encontrados apresentam valores significativos que, conforme sugere Hair *et al.* (2009). O fator 1, 2 e 3 apresentam consistência interna muito boa, com valores superiores a $\alpha = 0,8$. O fator 4 por sua vez apresenta consistência interna boa por apresentar um valor entre $\alpha = 0,7$ e $\alpha = 0,8$.

Dessa forma, levando em consideração que a EST, em sua versão reduzida, era composta por 15 variáveis distribuídas em 5 fatores, após a análise fatorial o modelo final foi composto por 14 variáveis divididas em 4 fatores. Logo, na Tabela 18 é indicado as cargas fatoriais dessas variáveis, na qual é percebido uma oscilação nos valores entre 0,86 e 0,60 demonstrando uma representatividade adequada do modelo. Avrichir e Dewes (2006) argumentam que quanto maior a carga fatorial melhor é o item e sua representação no modelo.

Tabela 17 - Carga fatorial das variáveis e fatores da EST

Fator 1 – Satisfação com o salário ($\alpha = 0,888$)			
Variáveis	Descrição	Fator original	Carga fatorial
39	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	Satisfação com o salário	0,856
44	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	Satisfação com o salário	0,852
36	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	Satisfação com o salário	0,811
Fator 2 – Satisfação com a chefia ($\alpha = 0,848$)			
Variáveis	Descrição	Fator original	Carga fatorial
45	Com a maneira que meu chefe me trata.	Satisfação com a chefia	0,861
43	Com o entendimento entre mim e meu chefe.	Satisfação com a chefia	0,857
48	Com a capacidade profissional do meu chefe.	Satisfação com a chefia	0,815
Fator 3 – Satisfação com as promoções e colaboração ($\alpha = 0,812$)			
Variáveis	Descrição	Fator original	Carga fatorial
35	Com o número de vezes que fui promovido nessa organização.	Satisfação com as promoções	0,779
34	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	Satisfação com os colegas	0,707
40	Com a maneira que esta organização realiza promoções de seu pessoal.	Satisfação com as promoções	0,689
42	Com as oportunidades de ser promovido pela organização.	Satisfação com as promoções	0,684
Fator 4 – Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho ($\alpha = 0,711$)			
Variáveis	Descrição	Fator original	Carga fatorial
37	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	Satisfação com os colegas	0,818
47	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	Satisfação com os colegas	0,675
38	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	Satisfação com a natureza do trabalho	0,623
41	Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me.	Satisfação com a natureza do trabalho	0,606

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 18 é possível observar as cargas fatoriais de todos os fatores do construto ST. Com relação ao fator 1 (Satisfação com o salário) e ao fator 2 (Satisfação com a chefia) é importante salientar que todas as variáveis permaneceram ao seu fator original. A carga fatorial de maior valor, do fator 1, é identificada na variável 39 (Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional), com um valor de 0,856. Para Siqueira (2008), o fator “satisfação com o salário” engloba o contentamento dos trabalhadores com relação ao que se recebe como salário em comparação ao quanto se trabalha, com a sua capacidade profissional e com os esforços na realização do trabalho.

Com relação a maior carga do fator 2 (Satisfação com a chefia), o valor mais expressivo se encontra na variável 45 (Com a maneira como meu chefe me trata), com um total de 0,861. Siqueira (2008) e Costa (2014) sinalizam que este fator engloba os aspectos pertinentes a avaliação entre trabalhador e chefia (duas variáveis) e uma variável pondera os aspectos com relação às competências da chefia.

Já o fator 3, “Satisfação com as promoções e colaboração”, apresentou a maior carga fatorial na variável 35 (Com o número de vezes que já fui promovido nesta organização), com um valor de 0,779. Nesse fator foi incluído uma variável (34 – Satisfação com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho) do fator original “Satisfação com os colegas”. Para Siqueira (2008), as promoções se referem ao número de vezes que o trabalhador foi promovido, com a maneira que a organização realiza as promoções e com as oportunidades de se ter uma promoção. Por se ter agrupado uma variável nesse fator, optou-se pela renomeação do nome para “satisfação com as promoções e colaboração”.

Por fim, o fator 4, “Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho”, obteve a maior carga fatorial na variável 37 (Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim), tendo um valor de 0,818. Nesse fator, foram agrupadas duas variáveis (37 e 47) originalmente pertencentes ao fator “Satisfação com os colegas”, cujo fator foi agrupado em outros dois fatores. Parece haver, na percepção dos trabalhadores, uma relação entre o contentamento com a relação entre colegas e com a natureza do trabalho desempenhado. Para Siqueira (2008), a Satisfação com a natureza do trabalho remete à variedade de tarefas, capacidade de envolver o indivíduo e com o interesse despertado nos mesmos. Em um estudo realizado por Costa (2014) em uma organização privada de construção de eletrodomésticos, esse mesmo fator foi excluído do modelo final. Todavia, apenas uma variável permaneceu no estudo (Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me). Ainda, os fatores “Satisfação com o salário” e “Satisfação com as promoções” foram agrupados, surgindo, então, o fator

agrupado “Satisfação com o salário e as promoções”, na qual foi inserida a variável restante do fator “Satisfação com a natureza do trabalho”.

Dessa forma, é possível identificar que a percepção do indivíduo com relação à satisfação varia dependendo do contexto em que se encontra, o que sinaliza maiores contribuições empíricas para o fortalecimento do construto e apoiam a perspectiva da multidimensionalidade da ST, como já sinalizado por autores como Siqueira (1995), Handel (2005) e Costa (2014).

Em consequente, para identificar a avaliação dos participantes do estudo acerca da satisfação com as dimensões do ambiente de trabalho, foram realizadas as análises de média e desvio-padrão das variáveis da EST e dos quatro fatores do modelo. De acordo com Siqueira (2008), quanto maior o valor, maior será o grau de satisfação do trabalhador com as dimensões do seu trabalho, uma vez que a EST possui variações de (1) Totalmente insatisfeito a (5) Totalmente insatisfeito. A Tabela 19 expressa estes achados.

Tabela 18 - Média e desvio-padrão das variáveis e fatores da EST

Fatores	Variáveis	Média	Desvio padrão
Satisfação com o salário	36) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	3,80	1,046
	39) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	3,77	1,015
	44) Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	3,77	0,971
	Média geral	3,78	1,010
Satisfação com a chefia	45) Com a maneira como meu chefe me trata.	3,97	0,767
	43) Com o entendimento entre mim e meu chefe.	3,96	0,786
	48) Com a capacidade profissional do meu chefe.	3,73	0,881
	Média geral	3,88	0,811
Satisfação com as promoções e colaboração	34) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	3,61	0,891
	35) Com o número de vezes que já fui promovido nessa organização.	3,36	0,962
	42) Com as oportunidades de ser promovido pela organização.	3,28	0,915
	40) Com a maneira como esta organização realiza promoções de seu pessoal.	3,23	0,961
	Média geral	3,37	0,932
Satisfação com colegas e a natureza do trabalho	38) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	4,20	0,695
	37) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	3,82	0,798
	41) Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me.	3,72	0,758
	47) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	3,69	0,877
	Média Geral	3,85	0,782

Fonte: Dados da pesquisa.

Desse modo, se pode identificar que as maiores médias se concentram na variável 38 (Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam), com um valor de 4,20 e na variável 45 (Com a maneira como meu chefe me trata), com um valor de 3,97. A terceira variável com maior média corresponde a 43 (Com o entendimento entre mim e meu chefe), com valor de 3,96. Com relação às dimensões do construto que obtiveram maior média, a “Satisfação com a chefia”, apresentou valor de 3,88 e a “Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho”, com uma média de 3,85. Desse modo, estes achados indicam que os trabalhadores se encontram satisfeitos com as relações mantidas com o chefe e o entendimento entre eles. Assim sendo, existe uma boa relação interpessoal entre os trabalhadores, o que auxilia no melhor desempenho de suas tarefas (HEDLER; CASTRO, 2015).

Estes resultados corroboram os estudos de Costa (2014) e Hedler e Castro (2015). O estudo de Costa (2014), realizado na esfera privada, apresentou resultados semelhantes, na qual os respondentes também se encontram mais satisfeitos com as dimensões “Satisfação com a chefia” e “Satisfação com os colegas”. Por essa razão, a autora infere que os trabalhadores se encontram satisfeitos com as relações entre a chefia e os seus colegas de trabalho.

O estudo de Hedler e Castro (2015), que objetivou identificar o grau de satisfação dos trabalhadores públicos dos CRAS (Centros de Referência de Assistência Social) do município de Paranavaí - PR, também apresentou resultados semelhantes aos deste estudo e ao de Costa (2014). Os autores constataram que a maior incidência de satisfação com os trabalhadores dos CRAS se encontra com os colegas de trabalho e com a chefia. Tais achados, sinalizam a existência de boas relações interpessoais, o que pode ser considerada como um ponto forte para a organização, no sentido de maximizar resultados (*e.g.* fornecer serviços de qualidade) (VIGODA-GADOT; BEERI, 2011; HEDLER; CASTRO, 2015).

No que diz respeito às menores médias, é possível identificar a variável 40 (Com a maneira como esta organização realiza promoções de seu pessoal), com valor de 3,23 e a variável 42 (Com as oportunidades de ser promovido pela organização), com valor de 3,28. Ambas as variáveis são pertencentes ao fator 3, “Satisfação com as promoções e colaboração”. Dessa forma é possível inferir que os trabalhadores sinalizaram menor grau de satisfação com relação aos aspectos de promoção realizado pela prefeitura.

Por conseguinte, no que tange às menores médias entre os fatores, a dimensão “Satisfação com o salário” apresentou um valor de 3,78 e a dimensão “Satisfação com as promoções e colaboração” apresentou valor de 3,37. Apesar de os valores não serem muito

expressivos, é possível inferir que os trabalhadores se encontram num grau mediano de satisfação com o salário comparado ao quanto se trabalha, com a capacidade profissional e aos esforços dispostos no trabalho. Da mesma forma, a sistemática de promoções da prefeitura apresenta menor contentamento entre os trabalhadores. Ressalta-se ainda, que o maior desvio padrão, acima de um, é encontrado no fator “Satisfação com salário”, o que sinaliza maior divergência entre os participantes do estudo (COSTA, 2014).

O estudo de Costa (2014), apontou um grau de insatisfação no que se refere a “Satisfação com o salário e as promoções”, apresentando uma média de 2,68 conforme a percepção dos trabalhadores. Os resultados, ainda, sinalizaram o maior desvio padrão, acima de 1, o que sinaliza maior divergência entre os participantes do estudo. Estudos como os de Silveira (2009) e Rueda *et al.* (2010) também apontaram as dimensões “Satisfação com o salário” e “Satisfação com as promoções” como as menores incidências de satisfação. De acordo com Silveira (2009) esses são resultados comuns a serem encontrados quando se trata do serviço público (AFFONSO; ROCHA, 2010). Neste estudo e na realidade estudada, estas dimensões apresentaram incidências medianas de satisfação entre os trabalhadores.

De modo geral e levando em consideração o contexto de pandemia que os trabalhadores estão vivenciando, em que diversos trabalhadores tiveram seu trabalho ajustado (*e.g. home office*, escala de trabalho reduzida, etc.), a satisfação com as dimensões do trabalho se faz presente de modo mediano. Assim, de acordo com Siqueira (2008) os índices de satisfação, conforme os encontrados neste estudo, apresentam índices de satisfação medianos conforme a percepção dos trabalhadores. Por se tratar da esfera pública, este estudo apresentou uma boa incidência de satisfação dos trabalhadores, o que contribui para o entendimento do construto em diferentes contextos.

4.5 A RELAÇÃO ENTRE A ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO E OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Com a intenção de estabelecer as relações entre a espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT) e satisfação no trabalho (ST) e os comportamentos de cidadania organizacional, considerando as percepções dos trabalhadores da prefeitura investigada, foi realizada a análise de correlação entre esses construtos. Para isso, se calculou o coeficiente de Correlação de Pearson (r), na qual Hair *et al.* (2009) explicam que é um método que mede a força, intensidade e o grau de relação linear entre duas variáveis aleatórias.

De acordo com Filho e Silva Júnior (2009), o coeficiente de correlação de Pearson (r) varia entre valor de -1 a 1, sendo que o sinal indica uma direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força de relação entre as variáveis. Uma correlação de valor zero indica a ausência de relação entre as variáveis do estudo, na qual também, valores próximos de -1 indicam uma correlação forte e negativa. Logo, os valores próximos a 1 indicam uma forte e positiva correlação (FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009). Assim sendo, na Tabela 19 é apresentado os resultados da referida análise.

Tabela 19 - Matriz de correlação

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).

Fonte: Dados da pesquisa.

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).

A Tabela 19 expressa as correlações das dimensões deste estudo, sendo que para Pestana e Gageiro (2014), correlações entre 0,01 e 0,2 são consideradas muito baixas; valores entre 0,2 a 0,39 são baixos; correlações entre 0,4 a 0,69 são tidas como moderadas; já os valores entre 0,7 a 0,89 são correlações altas e entre 0,9 e 1 são correlações muito altas.

De modo geral, percebe-se a existência de coeficientes de correlação positivos. É possível inferir que as correlações variaram com valores entre $r = 0,1$ e $r = 0,65$, o que apresenta uma baixa e moderada intensidade de relação entre as variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2014).

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 semanais, etc.) (PODSAKOFF *et al.*, 2000).

No que tange à correlação dos fatores da Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (EAT), destacada na Tabela 19 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 uma relação moderada positiva entre as referidas dimensões. 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 Satisfação no Trabalho (ST), destacada na Tabela 19 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 moderada entre o contentamento com o salário, as promoções e 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. Algo importante a salientar é que a satisfação é influenciada por diversos fatores o que, por muitas vezes, tende a dificultar o seu entendimento nos diversos contextos e realidades em que as organizações e trabalhadores estão inseridos (RAD; YARMOHAMMADIAN, 2006).

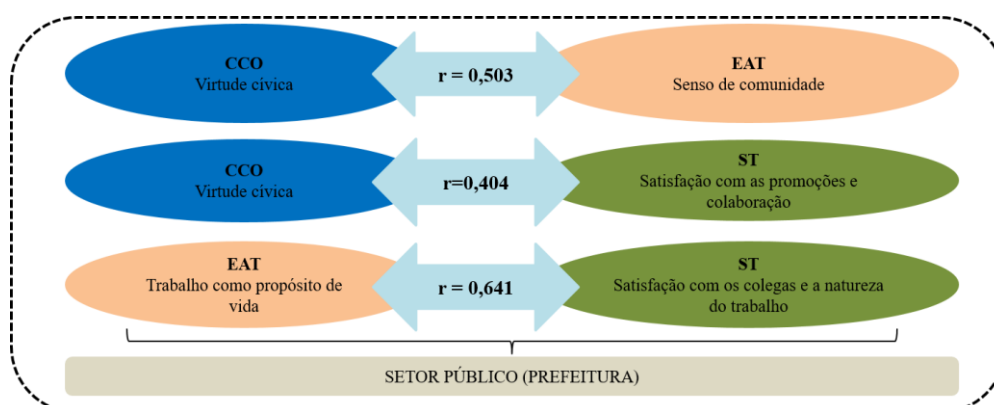
No que se refere à relação entre os CCO e a EAT, destacada na cor cinza, é notório a presença de correlações baixas e moderadas. A maior correlação se dá nas dimensões “Virtude Cívica (VC)” e “Senso de Comunidade (SC)”, com valor de $r = 0,503$, o que apresenta uma relação moderada entre as dimensões. 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. Isto pode ocorrer pela participação dos trabalhadores em eventos sociais que podem ou não estar relacionados às tarefas do trabalho, o que pode fortalecer a conexão entre colegas e para com a organização, bem como resultar em maior comprometimento na comunidade de trabalho. Estes achados corroboram as descobertas de Van Dyne, Graham e Dienesch (1994) e Rastgar (2012), nas quais os autores

sugerem que os trabalhadores se envolvem nos CCO, quando se sentem conectados com a organização e com os seus colegas, reforçando o senso de comunidade do ambiente laboral.

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. Estes achados corroboram com os resultados do estudo de Belwalkar, Vohra e Pandey (2018), no qual o valor de correlação é maior entre a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional.

Ponderando sobre a relação entre a EAT e a ST, destacadas na Tabela 19 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, por meio destes resultados, pode-se inferir que quanto mais os trabalhadores sentem satisfação com relação aos colegas e a natureza de trabalho, melhor e maior será o propósito alcançado por eles. As relações interpessoais apresentam influência no que se refere à vivência da espiritualidade e, conforme sugerem Garg, Punia e Jain (2019) a EAT possui relação positiva com a ST, o que é corroborado neste estudo. Assim, de acordo com Sony e Mekoth (2019), esses resultados apontam que o trabalhador terá sentimentos positivos no ambiente e com os colegas de trabalho. Na Figura 7 é apresentado um resumo das relações identificadas neste estudo no que se refere aos três construtos de estudo.

Figura 7 - Relações entre os construtos CCO, EAT e ST



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo em vista os resultados obtidos, de modo geral, é possível inferir que as correlações existentes entre os fatores dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no ambiente de trabalho apresentam relações positivas, sendo que consideradas como moderadas. Até 2018, conforme afirmam Belwalkar, Vohra e Pandey (2018), a relação entre CCO, EAT e ST ainda não havia sido discutida. Essa lacuna identificada pelos referidos autores permitiu a realização de um estudo inicial que estimule as discussões sobre a relação entre esses construtos. Nesse estudo dos autores supracitados, realizado no setor bancário privado da Índia, foi definido como objetivo a análise da ST como mediadora na relação entre EAT e os CCO. Como resultado, foi constatado que a relação mais forte ocorre entre ST e os CCO, sendo que ainda foi evidenciado uma relação positiva entre alguns fatores da EAT (*e.g.* significado e propósito no trabalho) sobre os CCO (BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018). A partir daí outros estudos começaram a ser realizados com a proposta de identificar a relação entre esses construtos em diferentes contextos. Exemplos de estudos que buscaram analisar essa relação corresponde ao estudo de Ghorbanifar e Azma (2020) e Margaretha *et al.* (2020), ambos os estudos realizados em bancos privados (Indonésia e Irã, respectivamente), buscaram examinar a relação entre a EAT e os CCO. Os resultados de ambos os estudos mostraram uma relação significativa e positiva entre a EAT e os CCO.

Desse modo, este estudo realizado no contexto público, especificamente em uma prefeitura, apresenta uma contribuição empírica 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. Assim, na prefeitura estudada os construtos se relacionam de forma positiva e moderada, o que, nas palavras de Garg, Punia e Jain (2019), significam que quanto maior a possibilidade de vivência da espiritualidade dos trabalhadores, maior satisfação tende a ter e maior será o envolvimento nos CCO. Deste modo, com a intenção de ampliar a análise e discussão deste estudo, na próxima seção é discutida a análise de influência entre esses construtos.

4.6 A INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

O objetivo deste estudo consiste em analisar a influência da espiritualidade (EAT) e satisfação no ambiente de trabalho (ST) sobre os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), considerando a percepção dos trabalhadores da prefeitura localizada no centro oeste

do Rio Grande do Sul. Para essa etapa, foi realizada a análise de regressão múltipla, que consiste na verificação das relações associativas entre uma variável dependente métrica (CCO) e as variáveis independentes métricas (EAT e ST) (MALHOTRA, 2012). Para esse fim, autores como Hair *et al.* (2009) e Malhotra (2012) consideram a regressão um método adequado para análises de influência.

Levando em consideração o exposto, vale ressaltar que a utilização desta técnica multivariada, visa descrever relacionamentos pouco explorados entre variáveis (ABBAD; TORRES, 2002). Em pesquisas de áreas como o Comportamento Organizacional e a Psicologia do Trabalho, a regressão múltipla tem sido muito utilizada, uma vez que se busca pesquisar fenômenos relacionados ao contexto das organizações. Assim, como argumenta Costa (2014) este estudo, também, perpassa por estes campos de pesquisa.

Nesse sentido, o método de análise utilizado nos modelos propostos, foi utilizada a estimação *stepwise* que, de acordo com Hair *et al.* (2009), possibilita ao pesquisador a averiguação do quanto cada variável independente contribuiu para o modelo de regressão. Desse modo, na Tabela 20, é exposto os modelos de regressão encontrados.

Tabela 20 - Coeficiente beta (β), significância e coeficiente de determinação ajustado (R^2) para os modelos de regressões

Variável Dependente	Modelo de regressão para a Espiritualidade				Modelo de regressão para a Satisfação no Trabalho						R ² Adj.
	Trabalho como propósito de vida		Senso de comunidade		Satisfação com o salário		Satisfação com as promoções e colaboração		Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho		
	Coef.	Sig	Coef.	Sig	Coef.	Sig	Coef.	Sig	Coef.	Sig	
Participação social	0,174	0,014					0,141	0,046			0,063
Voz	0,551	0,000	-0,169	0,012							0,232
Virtude cívica	0,238	0,000	0,382	0,000							0,289
Ajuda					-0,342	0,000	0,233	0,003	0,288	0,000	0,134
Geral CCO	0,322	0,000	0,233	0,001							0,227

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 20, os resultados revelaram cinco fatores como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. Sendo que dois fatores de espiritualidade no

ambiente de trabalho (“Trabalho como propósito de vida” e “Senso de comunidade”), e três de satisfação no trabalho (“Satisfação com o salário”, “Satisfação com as promoções e colaboração” e “Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho”). A variável independente “Satisfação com a chefia” não apresentou nenhuma associação com a variável dependente (CCO), sendo excluída do modelo.

Com relação à variável dependente “Participação social”, verificou-se que as variáveis influenciadoras foram “Trabalho como propósito de vida” ($\beta = 0,174$, sig < 0,014) e “Satisfação com as promoções e colaboração” ($\beta = 0,141$, sig < 0,046). Conforme explicam Hair *et al.* (2009), as análises dos coef. (coeficientes beta) expressam o impacto e a direção do relacionamento de cada variável independente com cada variável dependente. Ainda, os valores de sig devem ser menores que 0,05 (sig < 0,05) (HAIR *et al.*, 2009). Dessa forma, levando em consideração o que os autores explicam, a influência é positiva. Por essa razão, é possível inferir que quanto maior é a percepção do trabalho como propósito de vida e o grau de contentamento da satisfação com as promoções e colaboração, mais os trabalhadores irão se envolver em comportamentos de “Participação social”.

Considerando estes achados, torna-se pertinente destacar que no estudo de Costa (2014) tem-se um resultado semelhante, ao constatar que a variável independente “Satisfação com o salário e as promoções” é um antecedente dos CCO. O estudo de Belwalkar, Vohra e Pandey (2018) revelou uma relação positiva entre alguns fatores da EAT (*e.g.* significado e propósito no trabalho) sobre os CCO.

Com relação a variável dependente “Voz”, pôde-se verificar que as variáveis independentes influenciadoras foram “Trabalho como propósito de vida” ($\beta = 0,551$, sig < 0,000) e “Senso de comunidade” ($\beta = -0,169$, sig < 0,012). A variável “Senso de comunidade”, por ter apresentado um valor negativo, exerce influência negativa sobre a variável “Voz”. Isto significa que quanto maior o Senso de comunidade entre os trabalhadores, menos evidentes serão os comportamentos de Voz.

Já para a variável dependente “Virtude cívica”, as variáveis independentes foram “Trabalho como propósito de vida” ($\beta = 0,238$, sig < 0,000) e “Senso de comunidade” ($\beta = 0,382$, sig < 0,000). Por sua vez, para a variável “Geral CCO” as variáveis influenciadoras também foram “Trabalho como propósito de vida” ($\beta = 0,322$, sig < 0,000) e “Senso de comunidade” ($\beta = 0,233$, sig < 0,001). Assim sendo, é possível inferir que quanto mais valorizado é o trabalho como propósito de vida e maior o senso de comunidade, mais propensos os trabalhadores são a se envolver nos comportamentos de cidadania

organizacional, especificamente no que se refere aos comportamentos relacionados à “Voz” e a “Virtude cívica”.

Quanto ao modelo “Ajuda”, é identificado que as variáveis influenciadoras são a “Satisfação com as promoções e colaboração” ($\beta = 0,233$, sig < 0,003) e “Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho” ($\beta = 0,288$, sig < 0,000). Este achado significa que quanto maior a satisfação com os colegas, a natureza do trabalho, as promoções e colaboração, mais propensos os trabalhadores são a se envolver em comportamentos de “Ajuda”. No que se refere a variável independente “Satisfação com o salário” ($\beta = -0,342$, sig < 0,000), vale ressaltar que por apresentar um resultado negativo, a mesma possui influência negativa sobre os CCO. Isso significa que quanto maior a Satisfação com o salário, menor será o envolvimento dos trabalhadores em comportamentos de ajuda.

Assim, compete atentar que ao se tratar de “Trabalho como propósito de vida” e “Senso de comunidade” a análise é referente à espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT) como antecedentes dos CCO e, ao versar sobre a “Satisfação com o salário”, “Satisfação com as promoções e colaboração” e “Satisfação com os colegas e a natureza de trabalho”, a análise, da mesma forma, refere-se à satisfação no trabalho (ST) como antecedentes dos CCO. De modo geral, pode-se observar que a maioria dos fatores da EAT e da ST influenciam positivamente os CCO.

No que se refere ao “Trabalho como propósito de vida”, esta dimensão se refere às convicções de que as tarefas realizadas possuem sentido para a vida e dão significado a ela (SIQUEIRA *et al.*, 2014). De acordo com Ashmos e Duchon (2000) cada indivíduo possui a sua motivação e verdades interiores e, dessa forma, buscam estar envolvidos em atividades que dão mais significado para a sua vida. Como exemplo destes aspectos, pode-se citar, por exemplo, desempenhar um trabalho que contribua para a organização, receber *feedbacks*, perceber que suas ações contribuem para o desenvolvimento organizacional e pessoal.

Para a dimensão de “Senso de comunidade”, Siqueira *et al.* (2014) explicam que esta engloba as convicções de que as relações sociais na organização estabelecem experiências pautadas em percepções de pertencimento. Ashmos e Duchon (2000) ainda explicam que o senso de comunidade implica em ter conexão com os outros e a organização. Para os autores supracitados, nesta dimensão acontece o envolvimento mental, emocional e social entre os indivíduos. Como exemplos dessa dimensão, pode ser citado, o suporte percebido, o cuidado e a liberdade de expressão.

Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) ainda explicam que a dimensão “Trabalho como propósito de vida” pode ser incluída em um nível individual do trabalhador, enquanto a

dimensão “Senso de comunidade” pode ser considerada em um nível grupal. Dessa forma, em sua totalidade, estes dois níveis juntos resultam no nível organizacional, no qual os trabalhadores buscam alinhar seus valores pessoais com os da organização e se conectar a eles.

Com relação a “Satisfação com as promoções e colaboração”, essa relaciona-se com a satisfação dos trabalhadores frente a frequência com que foi promovido, com as oportunidades dadas e o tempo de espera pelas mesmas, considerando, ainda, que a colaboração entre colegas pode contribuir para as promoções (SIQUEIRA, 1995, SIQUEIRA, 2008). Possivelmente, isto explica para que estes aspectos exerçam influências positivas nos CCO, principalmente no que se refere à “Ajuda” e “Participação social”. Conforme explicam Dekas *et al.* (2013) a ajuda é um ato voluntário que o trabalhador decide ter para com um colega, sendo que a colaboração entre colegas pode favorecer “parcerias”, de modo que as promoções possam ser efetivadas num determinado período de tempo. Estas singularidades representam também a cooperação existente no ambiente da prefeitura. A participação social, por sua vez, engloba a participação em tarefas sociais que podem ou não estar correlacionadas às funções centrais do trabalho (DEKAS *et al.*, 2013). Desse modo, este tipo de comportamento pode contribuir para a colaboração no ambiente de trabalho, de modo que a satisfação com estes aspectos se faça presente.

Ainda, a “Satisfação com os colegas e a natureza de trabalho” relaciona-se à satisfação com a cooperação, amizade e confiança nutrido entre os colegas, considerando as dimensões da natureza do trabalho (*e.g.* tarefas, capacidade de se envolver e a variedade das mesmas) (SIQUEIRA, 1995; SIQUEIRA, 2008). Desse modo, isto pode ser uma explicação para que estas dimensões exerçam influência positiva sobre os CCO, especialmente nos comportamentos de ajuda. Assim, ainda, pode-se inferir, que à medida em que os trabalhadores da prefeitura se encontram satisfeitos com relação aos colegas e à natureza do trabalho, mais propensos são para se envolverem nos CCO. O estudo de Costa (2014) apresenta um resultado semelhante ao constatar que a “Satisfação com os colegas” exerce influência positiva sobre os “comportamentos de cooperação e proteção ao sistema”. Segundo Andrade (2017) a cooperação se refere aos comportamentos de “Ajuda”, uma vez que dependendo de diferentes autores a denominação para esta dimensão pode ser variada.

Assim sendo, a análise destes fatores objetivou identificar que a espiritualidade e a satisfação no ambiente de trabalho podem influenciar os comportamentos de cidadania organizacional no setor público estudado. Este achado apoia os resultados encontrados nos estudos de Restgar *et al.* (2012) e Garg, Punia e Jain (2019), por exemplo.

O estudo de Restgar *et al.* (2012) realizado em uma organização estatal de seguros no Irã objetivou examinar a relação entre a EAT, CCO e desempenho dos trabalhadores. Os resultados mostraram que a EAT exerce influência positiva sobre os CCO e, os CCO por sua vez, influenciam positivamente o desempenho dos trabalhadores.

Já o estudo de Garg, Punia e Jain (2019) buscou identificar a relação entre EAT e ST por meio de duas abordagens, com base na percepção de trabalhadores de organizações de seguros. Na primeira abordagem é explorada se a EAT se mostra como uma condição necessária para a ocorrência da ST. A segunda abordagem é identificar o efeito mediador do CCO com associação entre EAT e ST. Os resultados mostram para a primeira abordagem que a EAT não se mostra como uma condição necessária para os trabalhadores estarem satisfeitos. Para a segunda abordagem, foi identificada uma influência positiva entre os três construtos, ou seja, a EAT influencia positivamente o CCO que, por sua vez, o CCO influencia positivamente a ST. Dessa forma, os resultados deste estudo são corroborados por outros estudos realizados em diferentes setores. Embora, em alguns estudos o objetivo seja identificar a “relação” ou a “influência” entre os construtos, os resultados podem ser discutidos associando o setor deste estudo.

No que se refere à análise do R^2 Ajustado (R^2 Adj.) ou como denomina Hair *et al.* (2009), coeficiente de determinação, na Tabela 20 é mostrado o quanto cada variável dependente é representada pelas variáveis independentes. Conforme Hair *et al.* (2009) o R^2 indica o percentual de variância do modelo e, quando multiplicado por 100, exibe a porcentagem de variância de uma variável que é determinada pela outra (PESTANA; GAGEIRO, 2014).

Nesse sentido, como se pode observar na Tabela 20, o modelo concebido pela variável dependente “Virtude cívica” demonstrou o maior valor de explicação do modelo ($R^2 = 0,289$), mostrando, então que 28,90% da variância do fator pode ser explicada pelas variáveis independentes “Trabalho como propósito de vida” e “Senso de comunidade”, sendo este, o valor de variância mais significativo do modelo de regressão. Logo após, o modelo “Voz” apresenta o segundo maior valor ($R^2 = 0,232$), podendo, assim, explicar 23,20% da variância do fator pela variável independente “Senso de comunidade”. Por fim, o modelo “Geral CCO” apresenta o terceiro maior valor de variância ($R^2 = 0,227$), podendo explicar 22,70% pelas variáveis “Trabalho como propósito de vida” e “Senso de comunidade”.

Com relação aos demais modelos da variável dependente CCO, vale ressaltar que ambos apresentaram valores baixos de explicação do modelo: o modelo “Participação social” apresentou o menor valor de variância ($R^2 = 0,063$), sendo explicado pelas variáveis

“Trabalho como propósito de vida” e “Satisfação com as promoções e colaboração”. O modelo “Ajuda” apresentou o segundo menor valor de variância ($R^2 = 0,134$), sendo explicado pela variável “Satisfação com as promoções”. Todavia, considerando estes resultados, os valores apresentam baixos valores de variância do modelo, uma vez que os resultados de estudos como o de Belwalkar, Vohra e Pandey (2018), por exemplo, apresentam valor de R^2 entre 0,7 e 0,8 de variância na influência da ST sobre os CCO. Após esta etapa, foram testados os pressupostos dos modelos, conforme mostrado na Tabela 21.

Tabela 21 - Pressupostos do modelo de regressão

Variável dependente	Durbin Watson	KS (Sig)	Pesaran (Sig)	TOL	FIV
Participação social	1,139	0,200	0,045	0,816	1,225
Voz	1,680	0,200	0,277	0,745	1,341
Virtude cívica	1,474	0,200	0,155	0,745	1,341
Ajuda	1,914	0,053	0,205	0,610	1,639
Geral CCO	1,468	0,044	0,090	0,745	1,341

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a intenção de examinar a independência dos resíduos da regressão foi realizado o teste de *Durbin Watson*, uma vez que este deve considerar o pressuposto de covariância nula (PESTANA; GAGEIRO, 2014). Conforme explica Gujarati (2006), para a aceitação das hipóteses de ausência de autocorrelação, os valores do referido teste, devem apresentar 1% de significância com valores presentes no intervalo de 1,63 a 2,37 para uma amostra com mais de 200 casos. Dessa forma, os valores do modelo “Voz” ($D = 1,680$) e “Ajuda” ($D = 1,914$) com sig a 1%, se encontram nesse intervalo estipulado, apresentando ausência de autocorrelação dos resíduos. Por outro lado, os valores dos modelos “Participação social” ($D = 1,139$), “Virtude cívica” ($D = 1,474$) e “Geral CCO” ($D = 1,468$), ambas com sig < 1 %, se encontram fora dos limites estabelecidos, o que pode ser explicado como a existência de autocorrelação dos resíduos.

Em consequente a isso, foi realizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (KS), que visa identificar a normalidade dos erros, que conforme explicam Hair *et al.* (2009) é esperado que os resíduos não demonstrem desvios substanciais, representando a normalidade do modelo. Ainda, os autores argumentam que o sig deve ser maior que 0,05 (sig > 0,05). Desse modo, com base nos resultados expressos na Tabela 21, com exceção do modelo “Geral CCO” (sig <

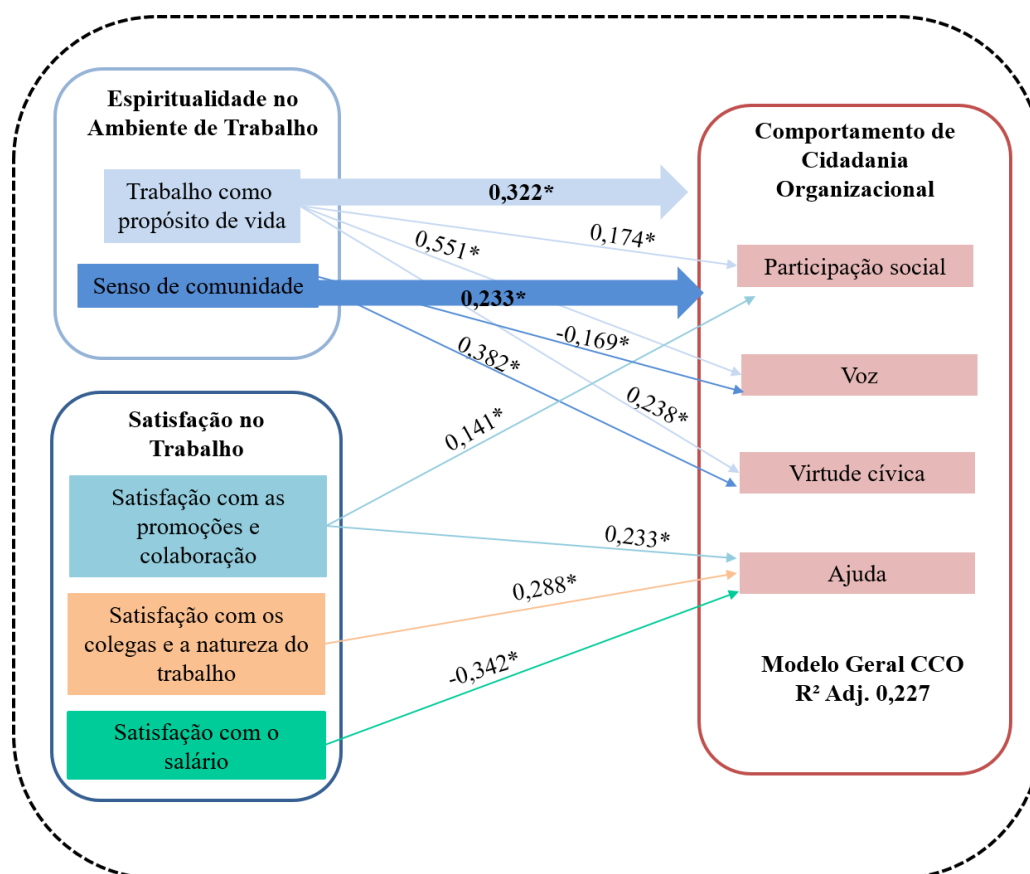
0,05), todos os valores foram superiores a 0,05, o que indica que os erros exibem distribuição normal.

Para a avaliação da homocedasticidade foi realizado o teste *Pesaran-Pesaran*, que para Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), busca averiguar se a variância dos resíduos se mantém constante em todo o espectro das variáveis independentes (preditores/influenciadores). Os resultados revelam que todos os modelos apresentam sig maior que 0,05 atendendo às exigências da homocedasticidade. Ressalta-se, ainda, que apenas o modelo “Participação social” (sig < 0,05) não atendeu às exigências. Este achado é semelhante aos resultados do estudo de Costa (2014), no qual a variável dependente de CCO “Proteção ao sistema” apresentou sig inferior a 0,05, com um valor de 0,01.

Nesse sentido, também foi realizado o teste de Tolerância (TOL) e de Fator de Inflação de Variância (FIV). Os referidos testes são realizados para identificar a ausência ou a presença de multicolinearidade, sendo que conforme explicam Hair *et al.* (2009) e Gujarati e Porter (2011) a multicolinearidade expressa a não existência de correlação entre as variáveis independentes entre si. Assim, o valor do VIF tem como limite dez. Para os referidos autores, quanto maior o VIF mais problemática será a variável, pois indicará a presença da multicolinearidade. (PESTANA; GAGEIRO, 2014). Já a TOL, varia de zero a um, sendo que os valores próximos de um demonstram a ausência de multicolinearidade (PESTANA; GAGEIRO, 2014). De acordo com os resultados expressos na Tabela 21, os valores de TOL e VIF estão de acordo com os pressupostos estabelecidos, indicando, portanto, que nesse estudo não houve problemas de multicolinearidade nos modelos.

De modo geral, com base nos resultados obtidos, a espiritualidade e a satisfação no ambiente de trabalho influenciam positivamente os comportamentos de cidadania organizacional no setor público estudado. A Figura 8 ilustra um resumo destes achados.

Figura 8 - Influência da espiritualidade e satisfação no ambiente de trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional



*Coeficiente beta

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, com base na Figura 8 é possível identificar a influência da EAT e ST sobre os CCO. Vale ressaltar que estes achados corroboram alguns estudos (e.g. BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018; GARG; PUNIA; JAIN, 2019; HABEEB, 2019; MAHIPALAN *et al.*, 2019; DUBEY; PATHAK; SAHU, 2020b) no sentido de identificar a EAT e a ST como antecedentes dos CCO. Embora a proposta e contexto de cada um dos estudos supracitados sejam diferentes da proposta deste estudo, percebe-se que os resultados se assemelham.

Assim, pode-se inferir que no setor público a EAT possui influência positiva sobre os CCO, ou seja, quanto mais os trabalhadores sentem e/ou vivenciam a sua espiritualidade, mais eles desempenham os CCO. Vale ressaltar que a dimensão “Trabalho como propósito de vida” da EAT influencia positivamente as dimensões “Participação social”, “Voz” e “Virtude Cívica” dos CCO. Já a dimensão “Senso de comunidade” influencia positivamente a

dimensão “Virtude cívica”. Ainda, a dimensão “Senso de comunidade” influencia negativamente a dimensão “Voz”, ou seja, quanto maior o senso de comunidade entre os trabalhadores menor será a participação em atividades da organização, opinando e fornecendo sugestões.

Com relação à ST, percebe-se que a dimensão “Satisfação com as promoções e colaboração” influencia positivamente as dimensões “Participação social” e “Ajuda” dos CCO. Com relação à dimensão de “Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho”, esta influencia positivamente a dimensão “Ajuda” dos CCO. Uma explicação para isso corresponde à quanto mais satisfeitos se encontram os trabalhadores com relação às promoções e colaboração dos colegas, mais os trabalhadores se envolvem em comportamentos de participação social e ajuda. Ainda, quanto mais satisfeitos eles se encontram com os colegas e a natureza do seu trabalho, mais comportamentos de ajuda desempenham na prefeitura. Vale ressaltar que a dimensão “Satisfação com o salário” influenciou negativamente a dimensão “Ajuda”, isto é, quanto mais satisfeitos com o salário os trabalhadores se encontram, menor será o envolvimento com comportamentos de Ajuda no ambiente de trabalho.

Referente a influência negativa entre a “Satisfação com o salário” e os comportamentos de “Ajuda”, vale ressaltar que não há uma explicação teórica para tal resultado. Por essa razão, algumas reflexões podem surgir, como: será que a referida prefeitura valoriza seus trabalhadores de forma adequada? Será que com aumentos de salários, menos os trabalhadores terão comportamentos de ajuda? Ainda, será que os trabalhadores priorizam o “ato de ajudar” como uma condição para a satisfação?

Levando em consideração o contexto de pandemia estes resultados, talvez, poderiam ser expressos de formas diferentes na percepção dos trabalhadores. Considerando o construto EAT, percebe-se que se fez como o mais percebido entre os trabalhadores no sentido de se envolver nos CCO. Conforme Tavares (2020) a pandemia fez com que as relações e o trabalho fossem vistos de forma mais humanizada e sensível aos olhos do trabalhador. A ST, por sua vez, talvez pode não ter sofrido tanta influência do contexto, embora como explicam Ladeira, Sonza e Berte (2012) a satisfação sofre influência do contexto de trabalho.

Frente a estes resultados faz-se necessário descrever alguns outros estudos que buscaram analisar a interação entre esses três construtos, de modo a compará-los com os achados desta pesquisa e suas principais contribuições. Levando em consideração o contexto de trabalho, Kersley *et al.* (2006) e Garg (2018) já haviam argumentado que os trabalhadores passam a maior parte de suas vidas no ambiente de trabalho. Esta constatação, recentemente,

foi afirmada também por Dubey, Pathak e Sahu (2020b) ao explicarem que os indivíduos, além de passarem muito tempo no ambiente de trabalho, aspiram realizar seus anseios e atender às suas necessidades no trabalho.

Nesse sentido, frente ao exposto, desde 2018 estudiosos buscam compreender como os CCO, a EAT e a ST se comportam em diversos contextos e como elas influenciam o comportamento dos trabalhadores. Belwalkar, Vohra e Pandey (2018) inferem que compreender a interação entre esses construtos é um meio para buscar entender as relações interpessoais e como estas também influenciam no desempenho dos trabalhadores de modo a buscar o bom andamento das organizações (ORGAN, 1998; PODSAKOFF *et al.*, 2014). Por essa razão, também se fez necessário compreender como estes construtos se comportam no contexto público, mais especificamente em uma prefeitura. Vale lembrar que Organ (2018) fez uma revisão da evolução do construto CCO e sugeriu a realização de mais estudos em diferentes contextos. Assim sendo, a Figura 9 busca trazer uma interação de estudos que trabalharam com os construtos CCO, EAT e ST comparando aos resultados obtidos nesta pesquisa.

Figura 9 - Interação dos construtos em estudos anteriores vs. resultados da pesquisa

Outros estudos	Setor	Principais resultados	Principais contribuições empíricas Interações entre CCO, EAT e ST
Resultados do estudo	- Trabalhadores de uma prefeitura do setor público	- A EAT e a ST exercem influência positiva entre os CCO.	- A EAT e a ST são antecedentes dos CCO.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na Figura 9, percebe-se que nos três estudos encontrados na literatura que trabalharam de forma conjunta com os construtos CCO, EAT e ST, os resultados se diferem à

medida do setor e contexto em que se encontram os trabalhadores. Dessa forma, analisando os resultados desse estudo no setor público, pode-se perceber que os resultados se assemelham, embora não sejam iguais. Com isso, a principal contribuição empírica se encontra na identificação da EAT e ST enquanto antecedentes dos CCO.

Infere-se então que quanto mais os trabalhadores vivenciam sua espiritualidade no trabalho, mais eles tendem a se envolver nos comportamentos de cidadania organizacional, sendo que a satisfação influencia somente algumas dimensões dos CCO. De acordo com Sony e Mektoh (2019) a EAT é um recurso essencial a ser observado no contexto de trabalho, uma vez que este construto contribui para o desempenho de tarefas além de suas obrigações contratuais. Os referidos autores argumentam que isso ocorre pela razão dos trabalhadores se sentirem mais felizes e dispostos, o que resulta em maiores índices de criatividade, cooperação e atitudes inovadoras no ambiente de trabalho (KATZ; KAHN, 1978; ORGAN, 1988; PODSAKOFF *et al.*, 2009).

Nessa linha de pensar a EAT e os CCO, Altaf e Awan (2011) explicam que os trabalhadores que se envolvem nos CCO e vivenciam a sua espiritualidade, mais satisfeitos tendem a estar frente às dimensões do seu trabalho. O que para Podsakoff *et al.* (2000) já havia sido identificado como um aspecto essencial no pensar os CCO, isto é, a satisfação possui impacto sobre os CCO. Por fim, vale ressaltar que no estudo de Ghorbanifar e Azma (2020) a EAT apresentou uma relação positiva com os CCO, o que também é constatado nesse estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção é apresentada as principais conclusões decorrentes da realização da pesquisa. É destacado, também, as contribuições fornecidas pela pesquisa e as suas implicações para a prática profissional. Após, são apresentadas as limitações da pesquisa durante a realização da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

5.1 DISCUSSÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

As relações de trabalho, historicamente, passam por diversas e constantes mudanças, sendo que estas afetam diretamente o comportamento dos trabalhadores. Por essa razão, muitas vezes, acompanhar estas mudanças pode ser uma tarefa que exige paciência e dedicação. Fandiño *et al.* (2015) já haviam mencionado que o estudo sobre o comportamento humano em meios trabalhistas não é recente.

Nesse sentido, o estudo do comportamento humano no trabalho tem como foco a avaliação do indivíduo quanto à sua formação e a sua relação com as organizações, trabalho e sociedade (FORMIGA *et al.*, 2018). Para os autores, este foco aparece como um contraponto positivo para a essência do que pregou a Administração Científica de Taylor, na qual os indivíduos eram vistos como máquinas e o foco era na produção máxima e a lucratividade com o menor tempo de trabalho. Nessa época e até os dias atuais, com esse modo burocrático e robótico de se trabalhar, diversos trabalhadores têm adoecido física e mentalmente (MAT DESA; KOH; PIN PIN, 2011). Frente a essa realidade, Andrade (2017) sugeriu que o uso de estruturas hierárquicas rígidas deve ser evitado e a cooperação deve assumir um papel importante para permear as relações de trabalho.

Desse modo, vale ressaltar que o mundo passa por uma pandemia, o novo coronavírus. Esse novo contexto, impactou a vida de todos de uma forma muito rápida (ZAMFIR; ALDEA, 2020). Uma das medidas adotadas, para o trabalho foi a adoção do trabalho remoto (*home office*), redução do horário e escalas de trabalho. Se antes já era difícil entender o comportamento dos trabalhadores, essa nova realidade, de certa forma, deixou isso ainda mais difícil. Essa realidade afeta todas as organizações trabalhistas, sejam elas privadas, públicas e cooperativas. Em especial ao setor público, a entrega de um serviço de qualidade aos cidadãos é uma das essências do trabalho (CESÁRIO; MAGALHÃES, 2016).

Frente ao exposto, objetivo central deste estudo consistiu em analisar a influência da espiritualidade e satisfação no ambiente de trabalho (EAT e ST) sobre os comportamentos de

cidadania organizacional (CCO), na perspectiva dos trabalhadores do setor público atuantes em uma prefeitura da região Centro Oeste do Rio Grande do Sul.

Para tanto, foi realizado uma *survey* com os trabalhadores da prefeitura. Foi revelado que a maioria dos participantes é composto pelo sexo feminino, compreendendo 60,5% da amostra.

Visando responder ao primeiro objetivo específico, identificar a percepção dos CCO, foi possível constatar a presença destes comportamentos associados às dimensões “Voz” e “Ajuda”, com médias de 4,34 e 4,07, respectivamente. Estes resultados revelam que no setor público estes são os comportamentos mais praticados pelos trabalhadores. Vale ressaltar que a dimensão “Sustentabilidade do empregado” não se apresentou de forma expressiva para os trabalhadores, sendo esta excluída da análise pela análise das comunalidades.

No que se refere ao segundo objetivo específico, identificar a percepção da EAT, a dimensão “Trabalho como propósito de vida” é a mais valorizada e percebida pelos trabalhadores da prefeitura, apresentando uma média de 4,35, sendo que esta dimensão é a que melhor representa o construto na esfera pública. A dimensão “Senso de comunidade” é percebida pelos trabalhadores, embora não seja tão expressiva quanto a dimensão anterior. Assim, é possível identificar a existência e valorização da espiritualidade entre os trabalhadores da prefeitura.

Na análise do terceiro objetivo específico, identificar a satisfação dos trabalhadores, é percebido a presença de bons índices de satisfação. Especialmente as dimensões “Satisfação com a chefia” e “Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho” apresentaram as maiores médias e os maiores índices de satisfação entre os trabalhadores da prefeitura.

No que tange ao quarto e último objetivo específico deste estudo, estabelecer as relações entre os CCO, EAT e ST, é possível inferir que existe uma relação direta e positiva entre os construtos no setor público. Em outras palavras, os CCO se relacionam positivamente com a EAT e a ST. Da mesma forma, a EAT se relaciona positivamente com a ST.

Em linhas gerais, os comportamentos de “Virtude cívica” se relacionam positivamente com o “Senso de comunidade”. A “Virtude cívica” é demonstrada pelo trabalhador por meio da sua participação em atividades cotidianas (*e.g.* reuniões, encontros, etc.), bem como a oportunidade em expressar opiniões (PODSAKOFF *et al.*, 2000; DEKAS *et al.*, 2013). Esse tipo de comportamento demonstra o nível de fidelidade à organização, conforme explicam os autores supracitados. O que faz muito sentido esta dimensão se relacionar com o “Senso de comunidade”, que como explicam Siqueira *et al.* (2014), corresponde às convicções de pertencer à comunidade organizacional, por meio de relações sociais no ambiente de trabalho.

A dimensão “Virtude cívica” também se relaciona positivamente com a dimensão “Satisfação com as promoções e colaboração”, do construto ST. Levando em consideração a satisfação com as promoções e a colaboração entre os colegas, é sugerido, então, que maior será o nível de fidelidade da organização, que é expresso pela “Virtude cívica”.

Foi possível identificar uma relação positiva entre a EAT e a ST. A dimensão “Trabalho como propósito de vida” influencia positivamente a dimensão “Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho”. Para os trabalhadores da prefeitura, o trabalho valorizado como um propósito, se relaciona com a satisfação nas relações mantidas com os colegas e a natureza do seu trabalho. Siqueira *et al.* (2014) sugerem que o trabalho como propósito engloba que o sentido que as tarefas realizadas dão à sua vida o que, conseqüentemente, pode contribuir para a satisfação com as dimensões do trabalho e os colegas. Uma vez que para muitos trabalhadores, manter relações saudáveis com os colegas de trabalho é uma busca constante de cada indivíduo, até como forma de desempenhar as atividades com alegria e êxito.

Outrossim, atendendo ao objetivo geral do estudo, foi possível constatar que a EAT e a ST influenciam os CCO no contexto público. Isto é, quanto mais os trabalhadores vivenciam a sua espiritualidade e estão satisfeitos com o trabalho, mais eles se envolvem nos comportamentos de cidadania organizacional. Assim sendo, estes resultados também revelam que a espiritualidade e a satisfação podem ser consideradas como antecedentes dos CCO no setor público. Finalmente, infere-se que todos os objetivos estipulados para esta pesquisa foram atingidos, bem como a problemática também foi respondida, isto é, a influência entre os construtos ocorre de forma positiva.

Ainda, é interessante ressaltar que a dimensão “Senso de comunidade” influencia negativamente a dimensão “Voz”, em outras palavras, quanto maior o senso de comunidade entre os trabalhadores da prefeitura menor será o comportamento de Voz. Com relação a “Satisfação com o salário”, esta dimensão influencia negativamente a dimensão “Ajuda”, isto é, quanto mais satisfeitos com o salário os trabalhadores se encontram menos comportamentos de Ajuda eles desempenham. Estes achados mostram que por mais que a EAT e a ST influenciem positivamente os CCO, existem algumas dimensões que apresentam influência negativa sobre algumas dimensões dos CCO.

Por fim, não se pode deixar de mencionar o contexto de pandemia em que vivemos. Estes resultados, talvez, poderiam ser expressos de formas diferentes na percepção dos trabalhadores em uma realidade sem ou pós pandemia. Ademais, conforme Tavares (2020) a

pandemia fez com que as relações interpessoais e o trabalho fossem vistos de forma mais humanizada e sensível aos olhos dos trabalhadores e gestores.

5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Esta pesquisa, ao propor que a Espiritualidade e Satisfação no ambiente de Trabalho exercem influência sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, demonstrou algumas evidências que podem contribuir para o avanço do conhecimento científico. Nesta pesquisa, especificamente, estes avanços podem oferecer sugestões para gestores, organizações e trabalhadores.

Os CCO são comportamentos discricionários e voluntários que os trabalhadores adotam de forma voluntária no contexto laboral sem que haja uma recompensa formal para isso. No setor público, como evidenciam Geus *et al.* (2020), pouco se sabe como os CCO podem ser definidos, embora, conforme explicam os autores, esse modo de definir o construto serve como base para entender os CCO no referido setor. Essa perspectiva já havia sido sinalizada por Vigoda-Gadot e Beeri (2011) ao constatarem que estudos sobre os CCO no setor público são incipientes e por essa razão o conceito base utilizado é o de Organ (1988). Desse modo, os autores supracitados, sugerem que mais estudiosos possam contribuir para o preenchimento desta lacuna.

Por essa razão, acredita-se que esta pesquisa tenha contribuído para ampliar as descobertas e entendimento em torno dos CCO, principalmente no que se refere ao setor público. Os resultados evidenciaram que os CCO mais praticados pelos trabalhadores consistem nos comportamentos de ajuda e voz. Em outras palavras, os trabalhadores do setor público tendem a se envolverem em comportamentos que perpassam as suas obrigações formais, sendo essa a essência do construto evidenciado por Organ (1988). Assim, estes resultados, podem contribuir para o fortalecimento do construto no setor público.

Em consequente a isso, a Espiritualidade (EAT) revela o aspecto mais subjetivo do ser humano o que, para diversos autores, muitas vezes, é difícil mensurar. Em tempos de pandemia Tavares (2020) salienta a importância de priorizar a espiritualidade no meio laboral. Todavia, pouco se sabe como esse construto se revela em organizações públicas. Assim como afirmaram Farmer *et al.* (2019), os estudos sobre a EAT no setor público são praticamente escassos e como também sugerem Kramer *et al.* (2019), estudos sobre o construto devem ser realizados em outras realidades, além da esfera privada.

Os resultados desta pesquisa revelaram a existência da EAT na prefeitura e que o trabalho é valorizado pelos trabalhadores como propósito de vida. Quando se fala em propósito, fala-se no trabalho ser significativo e dar sentido à vida dos indivíduos. Desse modo, pode-se perceber que no setor público a espiritualidade é vivenciada pelos trabalhadores, sendo que o trabalho é valorizado, significativo e propõem significado para a vida deles. Embora a EAT também aborde o senso de comunidade, isto é, pertencer à comunidade em que se trabalha, nesse setor, essa dimensão da espiritualidade não se fez tão expressiva. Estes resultados podem contribuir para a teoria do construto, bem como fornecer respostas sobre como a espiritualidade se comporta em contexto público, isto é, ela é vivenciada pelos trabalhadores muito mais pelo propósito do que pelo senso de comunidade.

Para a ST é notório a presença de bons índices de satisfação, todavia o maior grau de satisfação está associado aos chefes e aos colegas e a natureza do trabalho. Por outro lado, a satisfação com o salário, promoções e colaboração apresentaram os menores índices de satisfação, o que contrapõe estudos anteriores ao inferir que a ST no setor público é caracterizada pela insatisfação. Apesar dos resultados não mostrarem índices muito elevados e levando em consideração a pandemia do novo coronavírus, estes achados contribuem para a fortalecer a teoria acerca do construto, no sentido de que nem sempre a insatisfação permeia o trabalho em organizações públicas.

A maior contribuição empírica deste estudo se refere ao fato de ter sido possível identificar a EAT e a ST como antecedentes dos CCO no setor público, uma vez que estes construtos influenciam positivamente os CCO. Isto sugere que os trabalhadores que valorizam o seu trabalho como propósito de vida e se sentem satisfeitos com as características do trabalho, mais eles se envolvem nos CCO, especialmente, aos comportamentos de voz e ajuda. Este achado, pode servir como base para o que sugeriu Geus *et al.* (2020), ao sinalizar a necessidades de estudos que descubram os antecedentes dos CCO no setor público.

Este estudo também pode oferecer implicações práticas, principalmente aos gestores da prefeitura. Antes dos gestores poderem estimular os CCO no ambiente de trabalho é necessário que eles entendam o contexto de trabalho e as necessidades dos trabalhadores. Os resultados mostram que quanto maior a valorização da espiritualidade e bons índices de satisfação no trabalho, mais os trabalhadores se envolvem em comportamentos de cidadania se revelam na necessidade de entender o que os trabalhadores consideram como propósito e o que mantém a sua satisfação em níveis altos.

Assim, sugere-se a realização de *workshops* sobre os aspectos fundamentais da formação do indivíduo, isto é, incentivar a cooperação, a criação de laços interpessoais e

fornecer *feedback* sobre as tarefas realizadas diariamente. O *feedback*, também apontado em estudos anteriores como um antecedente dos CCO, é um meio para os gestores entenderem o comportamento dos indivíduos, no sentido de observar o que os trabalhadores farão com o retorno dado pelos gestores à luz das suas funções.

Torna-se essencial a realização de pesquisas internas de satisfação, para buscar compreender o que pode ser melhorado e o que deve ser repudiado no ambiente de trabalho. O contexto público, por ser uma realidade que sofre com muitas pressões dos cidadãos, deve ter trabalhadores satisfeitos para melhor atender ao público e desempenhar suas atribuições com êxito. Sob este enfoque, os gestores podem começar a compreender o que antecede os CCO e como os indivíduos terão ações voluntárias. Ainda que os resultados desta pesquisa apontam que quanto mais satisfeitos se encontram os trabalhadores, mais eles se envolvem nos CCO e, conseqüentemente, melhor será o seu desempenho e da organização (ORGAN, 1988).

Ademais, também se sugere que os gestores públicos devam cultivar ambientes e relações positivas para o envolvimento nos CCO. E uma premissa para isso é evitar comportamentos negativos que possam prejudicar a organização e as relações de trabalho.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao final da realização de um estudo, sempre é possível elencar as limitações e identificar pontos que podem ser aprimorados. Em virtude da pandemia do novo coronavírus, para a realização deste estudo, foi preciso seguir os protocolos de segurança, na qual o contato com os participantes do estudo não pode ser tão direto.

Ainda, levando em consideração a realização de uma *survey*, com a coleta de dados quantitativos para a obtenção de informações sobre o fenômeno estudado, os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados. Isto significa que os resultados adquiridos ficam restritos à realidade em estudo.

No que tange ao contexto analisado, a presente pesquisa teve por limitação a abordagem restrita a trabalhadores de uma prefeitura do Centro Oeste do Rio Grande do Sul. Essa delimitação, necessária à operacionalização da pesquisa, resumiu a compreensão dos fenômenos a uma esfera característica do setor público brasileiro.

Por fim, referente à abordagem de pesquisa, quantitativa, pode ser apontada como uma limitação. Isto significa que por meio dessa abordagem os trabalhadores participantes da

pesquisa não expressam suas opiniões de forma livre. O que restringe, então, suas percepções a opções definidas em escalas.

5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Após a sinalização das limitações da pesquisa, faz-se necessário, então, apontar sugestões para futuros estudos com a intenção de ampliar o entendimento dos fenômenos estudados. Dessa forma a primeira sugestão corresponde a realização de estudos com abordagem mista, isto é, qualitativo e quantitativo. Uma vez que a utilização desse tipo de abordagem pode aprofundar o entendimento dos fenômenos, proporcionando aos participantes expressar suas opiniões de forma mais livre. Estudos qualitativos proporcionam melhores percepções sobre as nuances dos construtos no setor público. Wegner *et al.* (2021), recentemente, sugeriram mais pesquisas sobre os CCO com a abordagem qualitativa.

Ainda, é incentivado a realização de estudos sobre os construtos nas mais variadas realidades e contextos, visando fortalecer a teoria acerca dos fenômenos. Lembrando que conforme os tempos mudam, a forma de compreender estas temáticas também pode mudar.

É reforçado o que outros autores já sugeriram, no sentido de se realizar mais estudos sobre a EAT e CCO no setor público. Embora o crescimento de estudos dessas temáticas seja lento, faz-se necessário compreender esses fenômenos no ambiente de trabalho público. Frente ao exposto, também faz-se necessário mais investigações sobre os antecedentes dos CCO no contexto público e se estes condizem com os antecedentes já identificados na literatura do setor privado.

Especialmente, com relação ao fator “Sustentabilidade do empregado” ter sido excluído desse estudo, assim como em outros casos citados, sugere-se a realização de pesquisas que identifiquem o motivo para isso. Será que a escala de Dekas *et al.* (2013) apresenta instabilidade?

Com base no desenho de pesquisa articulado para este estudo, será que este apresentaria resultados semelhantes em outras realidades? A influência identificada nesse setor, poderá se repetir em outros setores? Se o estudo for realizado em diferentes regiões (nacional e internacionalmente) os resultados podem se mostrar diferentes dos encontrados nesta pesquisa? Frente a estes questionamentos, ficam as sugestões para novos estudos que visem identificar as interações entre os construtos nos mais variados setores e realidades e que fortaleçam a compreensão desses temas.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; TORRES, C. V. T. Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. **Estudos de Psicologia**, v. 7, Edição Especial, p. 19-29, 2002.
- ABDULLA, J.; DJEBARNI, R.; MELLAHI, K. Determinants of job satisfaction in the UAE: a case study of the Dubai police. **Personnel Review**, v. 40, n. 1, p. 126-146, 2011.
- AFFONSO, M. L. F.; ROCHA, H. M. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: SEGeT, 2010.
- AJALA, E. M. The Impact of Workplace Spirituality and Employees' Wellbeing at the industrial Sectors: The Nigerian Experience. **The African Symposium: An online Journal of the African Educational Research Network**. v. 13, n. 2, p. 3-13, 2013.
- ALTAF, A.; AWAN, M. A. Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. **Journal Of Business Ethics**, v. 104, n. 1, p. 93-99, 2011.
- ANDRADE, T. *et al.* Cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária após o processo de fusão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 15, n. 2, p. 52-78, maio/jun./jul./ago. 2013.
- ANDRADE, T. **Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional**. 2017, 189 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.
- ANDRADE, T. *et al.* Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 236-262, abr./jun. 2017.
- ANDRADE, T. *et al.* Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional como antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. In: XLII ENCONTRO DA ANPAD, 2018, Curitiba, **Anais...** Curitiba: Anpad, 2018a.
- ANDRADE, T. *et al.* Interações Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, Edição Especial, p. 489-504, 2018b.
- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-46, 2000.
- AVEY, J. B.; WERNESING, T. S.; LUTHANS, F. Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 44, n. 1, p. 48-70, 2008.

AVEY, J. B., LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. The additive value of positive states in predicting work attitudes and behaviors. **Journal of Management**, v. 36, p. 430-452, 2010.

AVRICHIR, I.; DEWES, F. Construção e validação de um instrumento de avaliação do desempenho docente. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 5, n. 2, p. 1, 2006.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BAKER, M. J. Selecting a Research Methodology. **The Marketing Review**, v.1, p. 373-397, 2001.

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, p. 147-154, 2008.

BARNARD, C. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BASTOS, A. V. B. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; GOMES, A. C. P. G. Cidadania Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014, pp. 79-103.

BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 587-595, 1983.

BECKER, B. E.; GERHART, B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996.

BELLEVILLE, K.; DUBREUIL, P.; COURCY, F. The Use of Workplace Strengths and Proactive and Organizational Citizenship Behaviours: An Examination of the Mediating Role of Well Being. **Canadian Journal Of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de L'administration**, p.1-14, 2019.

BELLOU, V. Matching individuals and organizations: evidence from the Greek public sector. **Employee Relations**, v. 31, n. 5, p. 455-470, 2009.

BELWALKAR, S.; VOHRA, V.; PANDEY, A. The Relationship between Workplace Spirituality, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors – An Empirical Study. **Social Responsibility Journal**, v. 14, n. 2, p. 410-430, 2018.

BEZERRA, M. F. N.; OLIVEIRA, L. M. B. Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso com um Grupo de Líderes de Agências do Banco do Brasil na cidade de Recife. In: XXXI Encontro da ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

BHARADWAJ, S.; JAMAL, T. In Search Of Spiritual Workplaces: An Empirical Evidence Of Workplace Spirituality And Employee Performance In The Indian I.T Industry. **International Journal of Scientific & Technology Research**, v. 9, n. 3, 2020.

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

BOLINO, M. C. *et al.* Citizenship under pressure: What's a “good soldier” to do?. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 6, p. 835-855, 2010.

BOTELHO, L. R. L.; SCHERER, L. Mulheres no comando da gestão pública municipal na região das missões. In: VII SIMPÓSIO IBEROAMERICANO EM COMÉRCIO INTERNACIONAL, DESENVOLVIMENTO E INTEGRAÇÃO REGIONAL. 8. **Anais...** Cerro Largo: SIC, 2017.

BREWR, G. A.; SELDON, S. C. Why elephants gallop?: assessing and predicting organizational performance in federal agencies. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 4, p. 685-711, 2000.

BRUNETTO, Y.; FARR-WHARTON, R. Using social indent theory to explain the job satisfaction of public sector employees. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 15, n. 7, p. 534-551, 2002.

CAVANAGH, G. F. Spirituality for mangers: context and critique. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, p. 186-99, 1999.

CERIBELI, H. B.; MIGNACCA, T. P. Uma Análise da Influência da Flexibilização do Trabalho sobre a Satisfação do Trabalhador e o Comportamento de Cidadania Organizacional. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 17, n. 1, p. 102-118, 2019.

CESÁRIO, F.; MAGALHÃES, S. Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration. **International Journal of Public Administration**, v. 40, n. 11, p. 979-988, 2016.

CHEN, H. Hypothetical and theoretical system framework of cultivation of organizational citizenship behavior and validation. **International Journal of Business and Management**, v. 3, n. 3, p. 56–60, 2008.

CHEN, C. T.; KING, B. Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: key determining factors in the hospitality workforce. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 35, p. 1-8, 2018.

CINGÖZ, A.; AKDOĞAN, A. A. A Study on Determining the Relationships Among Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior and Ethical Leadership. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 17, n. 1, p. 1-19, 2019.

COHEN S. Aftereffects of stress on human performance and social behavior: a review of research and theory. **Psychological Bulletin**. v. 88, n. 1, p. 82-108, 1980.

COHEN, A.; VIGODA, E. Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Citizenship Organizational Behavior in Israel. **Administration & Society**, v. 32, n. 5, p. 596-624, 2000.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, W. C. **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, V. F. **Comportamento de cidadania organizacional: sua interação com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho**. 2014, 153 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

COSTA, G. L. A. C. **Antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional: um estudo com trabalhadores do conhecimento da área de TI**. 2019, 133 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

COSTA, G. L. A. C. *et al.* Antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional: um estudo com trabalhadores do conhecimento da área de tecnologias de informação. In: XLIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2020, versão *on-line*, **Anais...** EnANPAD, 2020.

CRAWFORD, A. *et al.* Workplace spirituality and employee attitudes within the lodging environment. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, v. 8, n. 1, p. 64-81, 2009.

CRANNY, C. J.; SMITH, P. C.; STONE, E. F. **Job Satisfaction**: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance, New York: Lexington Books, 1992.

CULLEN, J. B.; VICTOR, B.; STEPHENS, C. An ethical report: assessing the organization's ethical climate. **Organizational Dynamics**, v.18, p. 50-62, 1989.

DAI, Y. *et al.* To help or not to help: antecedents of hotel employees' organizational citizenship behavior. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 3, p. 1293-1313, 2018.

DAJANI, M. A. Z. The impact of employee engagement on job performance and organisational commitment in the Egyptian banking sector. **Journal of Business and Management Sciences**, v. 3, n. 5, p. 138-147, 2015.

DALMORO, J. H.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas do Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.

DEKAS, K. H. *et al.* 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**, v. 27 n. 3, p. 219-237, 2013.

DONG, L. N. T.; PHUONG, N. N. D. Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institutions: A Research Proposition in Vietnam. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 5, n. 3, p. 113-119, 2018.

DRISCOLL, C.; MCKEE, M. Restoring a culture of ethical and spiritual values: a role for leader storytelling. **Journal of Business Ethics**, v. 73, n. 2, p. 205-217, 2007.

DUBEY, P.; PATHAK, A.; SAHU, K. K. Correlates Of Workplace Spirituality On Job Satisfaction, Leadership, Organisational Citizenship Behaviour And Organisational Growth: A Literature-Based Study From Organisational Perspective. **International Journal of Scientific & Technology Research**, v. 9, n. 4, p. 1493-1502, 2020a.

DUBEY, P.; PATHAK, A.; SAHU, K. K. Effect of Workplace Spirituality on Leadership, Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Analytical Study in Private Manufacturing Firms. **International Journal of Psychosocial Rehabilitation**, v. 24, n. 8, p. 7147-7166, 2020b.

DUCHON, D.; PLOWMAN, D. A. Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 5, p. 807-833, 2005.

DUFFY, J.A; LILLY, J. Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support?. **Journal of Behavioral & Applied Management**, v. 14, n. 3, 2013.

EHRHART, M. G. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, v. 57, p. 61–94, 2004.

EISENBERGER, R. *et al.* Reciprocity of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 51, p. 42-51, 2001.

EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F. **Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees.** American Psychological Association, 2011.

ESKEW, D. E. The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 6, n. 3, p 185–194, 1993.

FANDIÑO, A. *et al.* Organizational Anomie, Professional Self-concept and Organizational Support Perception: Theoretical Model Evidences for Management. **International Journal of Business and Social Science**, v. 6, n. 11, p. 1-10, 2015.

FARMER, M. *et al.* Workplace spirituality in the public sector: a study of us water and wastewater agencies. **International Journal Of Organizational Analysis**, v. 27, n. 3, p. 441-457, 2019.

FASSINA, N. E.; JONES, D. A.; UGGERSLEV, K. L. Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, n. 6, p. 805-828, 2008.

FÁVERO, L. P *et al.* **Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisão.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERNANDES, K. M. S.; RIBEIRO, L. M. P. Análise dos antecedentes do comportamento de cidadania organizacional: estudo de caso com servidores de uma instituição federal de ensino. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 3, p. 106-121, 2019.

FERNANDES, K. M. S.; RIBEIRO, L. M. P.; ASSIS, L. B. Comportamento de cidadania organizacional estudo de caso com servidores públicos de uma IFES. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 2, p. 101-119, 2020.

FILHO, D. B. F.; SILVA JÚNIOR, J. A. Desvendando os mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, 2009.

FLOYD, F. J.; WIDAMAN, K. F. Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. **Psychological assessment**, v. 7, n. 3, p. 286, 1995.

FORMIGA, N. S. *et al.* Verificação empírica da estrutura fatorial e validade convergente da escala de espiritualidade no trabalho em trabalhadores brasileiros. **Revista de Psicología da Universidad de Antioquia**, v. 10, n. 2, p. 7-36, 2018.

FRESHMAN, B. An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 4, p. 318-327, 1999.

FROMAN, L. Positive psychology in the workplace. **Journal of Adult Development**, v. 17, n. 2, p. 59-69, 2010.

FRY, L.W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 6, p. 693-727, 2003.

GALLARDO, E. *et al.* Employee satisfaction in the Iberian hotel industry: the case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 22, n. 3, p. 321-334, 2010.

GARG, N. Workplace spirituality and organizational performance in Indian context: Mediating effect of organizational commitment, work motivation and employee engagement. **South Asian Journal of Human Resources Management**, v. 4, n. 2, p. 191-211, 2017.

GARG, N. Promoting Organizational Performance in Indian Insurance Industry: The Roles of Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behaviour. **Global Business Review**, v. 21, n. 2, p.1-16, 2018.

GARG, N.; PUNIA, B. K.; JAIN, A. Workplace Spirituality and Job Satisfaction: Exploring Mediating Effect of Organization Citizenship Behaviour. **Vision: The Journal of Business Perspective**, v. 23, n. 3, p.287-296, 2019.

GEUS, C. J. C. *et al.* Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: a systematic literature review and future research agenda. **Public Administration Review**, v. 80, n. 2, p. 259-270, 2020.

GHORBANIFAR, M.; AZMA, F. Workplace spirituality and organizational citizenship behavior: Evidence from banking industry. **Management Science Letters**, v. 4, p. 1685-1692, 2020.

GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. **The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance**. 2. ed. New York: M.E. Sharpe, 2003.

GOSWAMI, I.; DSILVA, N. R. Impact of job satisfaction and job stress on employees' life in Mumbai's hospitality sector: An empirical study using SEM. **Journal of Strategy and Management**, v. 12, n. 3, p. 1755-425X, 2019.

GREENBERG, J.; COLQUITT, J. A. **The handbook of organizational justice**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2006.

GU, Z.; SEN SIU, R.; CHI. Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: an investigation based on employee survey. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 21, n. 5, p. 561-578, 2009.

GUJARATI, D. **Econometria Básica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria básica**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH Bookman, 2011.

GUPTA, M. *et al.* Creating satisfied employees through workplace spirituality: a study of the private insurance sector in Punjab (India). **Journal of Business Ethics**, v. 122, n. 1, p.79-88, 2014.

HABEEB, S. Relation between Organisational Citizenship Behavior, Workplace Spirituality and Job Performance in BFSI sector in India. **Problems and Perspectives in Management**, v, 17, n. 1, p. 176-188, 2019.

HAIDER, S.; HEREDERO, C. P.; AHMED, M. A three-wave time-lagged study of mediation between positive feedback and organizational citizenship behavior: the role of organization-based self-esteem. **Psychology Research And Behavior Management**, v. 12, p. 241-253, 2019.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANDEL, M. J. Trends in Perceived Job Quality, 1989 to 1998. **Work and Occupations**, v. 32, n. 1, p. 66-94, 2005.

HARARI, M. B. *et al.* Organizational correlates of public service motivation: A meta-analysis of two decades of empirical research. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 27, n. 1, p. 68-84, 2017.

HASSAN, M.; NADEEM, A. B.; AKHTER, A. Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust. **Cogent Business & Management**, v. 3, p. 1-15, 2016.

HEDLER, D. L.; CASTRO, A. L. Satisfação do Servidor Público no Trabalho: um estudo de caso nos centros de referência de assistência social de paranavaí. **Unopar Científica Ciências Jurídicas e Empresariais = Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 16, n. 2, p. 192-198, 2015.

- HUDSON, R. The question of theoretical foundations for the spirituality at work movement. **Journal Of Management, Spirituality & Religion**, v. 11, n. 1, p. 27-44, 2013.
- HUI, M. K.; AU, K.; FOCK, H. Empowerment effects across cultures. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n.1, p. 254-276, 2004.
- HUR, H. The role of inclusive work environment practices in promoting LGBT employee job satisfaction and commitment. **Public Money & Management**, v. 40, n. 6, p. 426-436, 2019.
- ILIES, R. *et al.* Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 4, p. 945-959, 2009.
- ISSA, T.; PICK, D. An interpretive mixed-methods analysis of ethics, spirituality and aesthetics in the Australian services sector. **Business Ethics: A European Review**, v. 20, n. 1, p. 45-58, 2011.
- JANSSEN, O.; HUANG, X. Us and me: team identification and individual differentiations as complementary drivers of team members citizenship and creative behaviors. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 69-88, 2008.
- KANG, J.; JANG, J. Fostering service-oriented organizational citizenship behavior through reducing role stressors: An examination of the role of social capital. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, p. 1-16, 2019.
- KARAKAS, F. Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 89-106, 2010.
- KATZ, D. The motivational basis of organizational behavior. **Behavioral Science**, v. 9, n. 2, p. 131-146, 1964.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KAUANUI, S. K *et al.* Exploring Entrepreneurship Through the Lens of Spirituality. **Journal of Management, Spirituality, and Religion** v. 5, n. 2, p. 160-189, 2008.
- KAUANUI, S. K. *et al.* Entrepreneurship and spirituality: a comparative analysis of entrepreneurs' motivation. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 23, p. 621 - 635, 2010.
- KAZEMIPOUR, F.; MOHAMAD A. S.; POURSEIDI, B. Relationship between workplace spirituality and organizational citizenship behavior among nurses through mediation of affective organizational commitment. **Journal of Nursing Scholarship**, v. 44, n. 3, p. 302-310, 2012.
- KERSLEY, B. *et al.* **Inside the workplace: Findings from the 2004 workplace employment relations survey**. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2006.
- KHARI, C.; SINHA, S. Transcendence at workplace scale: development and validation. **Journal Of Management, Spirituality & Religion**, v. 17, n. 4, p. 352-371, 2020.

- KILLINGER, B. The Workaholic Breakdown Syndrome. In: BURKE, R. J. (ed.). **Research Companion to Working Time and Work Addiction** (Elward Elgar, Cornwall), 2006. pp. 61-88.
- KIM, T.; PARK, S.; CHANG, K. Antecedents of organizational citizenship behaviours among part-time employees of service organizations in Korea. **Asia Pacific Business Review**, v. 17, n. 1, p. 85-101, 2011.
- KRAHNKE, K.; GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. Point counter point: Measuring workplace spirituality. **Journal of Organizational Change Management**, v. 16, p. 396-405, 2003.
- KRAMER, A. L. S. *et al.* Espiritualidade organizacional avaliando o significado para a vida dos trabalhadores. **Administração: Princípios de Administração e Suas Tendências**, p. 197-217, 2020.
- LADEIRA, W. J.; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 71-91, 2012.
- LAVELLE, J. J.; MCMAHAN, G. C.; HARRIS, C. M. Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: testing linkages of the target similarity model among nurses in the united states. **The International Journal Of Human Resource Management**, v. 20, n. 12, p. 2419-2434, 2009.
- LAVELLE, J. J. What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature. **Journal Of Organizational Behavior**, v. 31, n. 6, p. 918-923, 2010.
- LEE, K, CHO, W. The Relationship between Transformational Leadership of Immediate Superiors, Organizational Culture, and Affective Commitment in Fitness Club Employees. **Sport Mont**, v. 16, n.1, p. 15–19, 2018.
- LEE, U. H.; KIM, H. K.; KIM, Y. K. Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. **Global Business and Management Research: An International Journal**, v. 5, n. 1, p. 54-65, 2013.
- LI, P.; BAI, Y. XI, Y. The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis. **Management and Organization Review**, v. 8, n. 2, p. 371-396, 2012.
- LIN, C. P. *et al.* Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. **Journal of Business Ethics**, v. 95, n. 3, p. 357–372, 2010.
- LO, M. C.; RAMAYAH, T.; KUEH, J. S. H. An investigation of leader member exchange effects on organizational citizenship behavior in Malaysia. **Journal of Business and Management**, v. 12, p. 5-23, 2006.
- LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In M. D. DUNNETTE (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.

LUU, T. T. Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. **Journal Of Sustainable Tourism**, v. 27, n. 8, p. 1167-1196, 2019.

MAHIPALAN, M.; SHEENA; MUHAMMED, S. Examining the Role of Workplace Spirituality and Teacher Self-efficacy on Organizational Citizenship Behaviour of Secondary School Teachers: An Indian Scenario. **Vision: The Journal of Business Perspective**, v. 23, n. 1, p. 80-90, 2019.

MAIA, L. F. R. B.; OLIVEIRA, J. D'A.; XIMENES, V. M. Impacto dos Valores Pessoais sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional dos Funcionários do Serviço de Farmácia do Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

MALIEKI, M. R. *et al.* The relationship between spiritual leadership and quality of work life in an Iranian educational-medical hospital. **Health Information Management**, p. 525-532, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, E. M.; LAKATOS, M. A. **Técnicas de Pesquisas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARGARETHA, M. *et al.* Workplace Spirituality, Organizational Citizenship Behavior, Perceived Organizational Support: Study From Indonesian Islamic Banking Employees. **Journal Of Talent Development and Excellence**, v. 12, n. 2, 2020.

MARQUES, J.; DHIMAN, S.; KING, R. Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition. **The Journal of American Academy**, v. 7, n. 1, p. 81-91, 2005.

MARSCHKE, E.; PREZIOSI, R.; HARRINGTON, W. Professionals And Executives Support A Relationship Between Organizational Commitment And Spirituality In The Workplace. **Journal Of Business & Economics Research (jber)**, v. 7, n. 8, p. 33-48, 2011.

MAT DESA, N.; KOH PIN PIN, D. The workplace spirituality and affective commitment among auditors in big four public accounting firms: does it matter?. **Journal of Global Management**, v. 2, n. 2, p. 216-226, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. (Tese de Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 1981.

MAZZON, J. A. Using the Methodological Association Matrix in Marketing Studies. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 5, p. 747-770, 2018.

- MCALLISTER, D. J. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.
- MI, L. *et al.* A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership. **Journal Of Cleaner Production**, v. 239, p.118002-118011, 2019.
- MICHEL, J. W. Antecedents of organizational citizenship behaviors: examining the incremental validity of self-interest and prosocial motives. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 24, n. 3, p. 385-400, 2017.
- MILLER, W. C. Responsible leadership: Base your leadership on spiritual roots. **Executive Excellence**, v. 18, n. 5, p. 3-4, 2001.
- MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A. J.; FERGUSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management**, v. 16, n. 4, p. 426-447, 2003.
- MIN, P. J.; KO, S. H. The structural relationship among authentic leadership, trust in supervisor, innovative behavior and organizational citizenship behavior. **Indian Journal of Science and Technology**, v. 9, n. 25, p. 1-8, jul. 2016.
- MOON H. *et al.* In: Turnipseed D. (ed.) **A Handbook on Organizational Citizenship Behavior: A Review of 'Good Soldier' Activity in Organizations**. New York: Nova Science, 2005.
- MOON, H. *et al.* Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 1, p. 84 –94, 2008.
- MOORE, T. W.; CASPER, W. J. An Examination of Proxy Measures of Workplace Spirituality: A Profile Model of Multidimensional Constructs. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 12, n. 4, p. 109-118, 2006.
- MORRISON, E. W. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. **Academy of Management Journal**, v. 37, 1543 -1567, 1994.
- MOSS, D. The circle of the soul: the role of spirituality in health care. **Applied Psychophysiology and Biofeedback**, v. 27, n. 4, p. 283-297, 2002.
- MUNYON, T. P. *et al.* Optimism and the nonlinear citizenship behavior—Job satisfaction relationship in three studies. **Journal of Management**, v. 36, n. 6, p. 1505-1528, 2010.
- OH, Y. O.; PARK, J. J. New Link Between Administrative Reforms and Job Attitude: The Role of Interpersonal Trust in Peers as a Mediator on Organizational Commitment. **International review of Public Administration**, v. 16, n. 3, p. 65-88, 2011.
- OLIVEIRA, J. M. **Motivação do serviço público: influências sobre o ajuste indivíduo-organização e o comportamento de cidadania organizacional**. 2019, 202 f. Tese

(Doutorado) - Curso de Administração Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

OLIVERA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B. Consequentes de Motivação do Serviço Público: Proposição de um *Framework* de Análise em Organizações Públicas Brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, p. 1-17, 2019.

OLSON, L. Ethical climate in health care organizations. **International Nursing Review**, v. 42, n. 3, p. 85-90, 1995.

ONEYBU, C. M.; OMOTAYO, O. A. R. Employee job satisfaction and organizational performance: an insight from selected hotels in Lagos Nigeria, Kuwait Chapter of the Arabian. **Journal of Business Management Review**, v. 6, n. 10, p. 48-59, 2017.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Lexington: Lexington, 1988.

ORGAN, D. W.; RYAN, K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, v. 48, p. 775-802, 1995.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: its construct clean-up tie. **Human Performance**, v. 10, p. 85-97, 1997.

ORGAN, D. W. Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. **Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior**, v. 5, n. 1, p. 295-306, 2018.

ORIOLE, E.T.; BRAUER, M.; VIEIRA, P. R.C. Impact of Workplace Spirituality in the Job Satisfaction of the Public Sector Employees. In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD, 44, 2020, Maringá, on-line, **Anais...** Maringá: EnANPAD, 2020.

OSHAGBEMI, T. Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers. **Women in Management Review**, v. 15, p. 331-343, 2000.

ÖZÇELİK, G.; UYARGİL, C. B. Performance Management Systems: Task-Contextual Dilemma Owing to the Involvement of the Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior. **European Management Review**, v. 16, n. 2, p. 347-362, 2018.

OZTURK, A. B.; HANCER, M. The effect of demographics on job satisfaction: a study of hotel managers in Turkey. **International Journal of Hospitality and Tourism Administration**, v. 12, n. 3, p. 189-201, 2011.

PANDEY, A.; GUPTA, R. K.; ARORA, A. P. Spiritual climate of business organizations and its impact on customers' experience. **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 2, p. 313-332, 2009.

PANDEY, A.; GUPTA, R. K.; KUMAR, P. Spiritual climate and its impact on learning in teams in business organizations. **Global Business Review**, v. 17, n. 3, p. 1S-14S, 2016.

PAULI, J.; CERUTTI, P. S.; ANDRÊIS, S. A. Cidadania organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, p. 50-73, 2018.

PAWAR, B. Workplace spirituality facilitation: A comprehensive model. **Journal of Business Ethics**, v. 9, n. 3, p. 375–386, 2009.

PERRY, J. L., WISE, L. R.; HONDEGHEM, A. Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. **Public Administration Review**, v. 70, n. 5, p. 681-690, 2010.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS**. 6. ed. Lisboa: Sílabo, 2014.

PETCHSAWANG, P.; DUCHON, D. Measuring Workplace Spirituality in an Asian Context. **Human Resource Development International**, v. 12, n. 4, p. 459-468, 2009.

PETCHSAWANG, P.; DUCHON, D. Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, v. 9, n. 2, p. 189-208, 2012.

PINHEIRO, L.; FROEHLICH, C.; KONRATH, K. Espiritualidade no ambiente de trabalho: evidências em três casos. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 8, n. 2, p. 41-62, jul. 2019.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 513- 563, 2000.

PODSAKOFF, N. P. *et al.* Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 1. p. 122–141, 2009.

PODSAKOFF, N. *et al.* Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. S87-S119, 2014.

RAD, A. M. M.; YARMOHAMMADIAN, M. H. A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction'. **Leadership in Health Services**, v. 19, n. 2, p.11-28, 2006.

RAPP, A. A.; BACHRACH, D. G.; RAPP, T. L. The Influence of Time Management Skill on the Curvilinear Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Task Performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 4, p. 668–677, 2013.

RASTGAR, A. A. *et al.* The link between Workplace Spirituality, Organizational citizenship behavior and job performance in Iran. **Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management**, v. 1, n. 6, p. 51-67, 2012.

RAYNER, J.; LAWTON, A.; WILLIAMS, H. M. Organizational citizenship behavior and the public service ethos: Whither the organization?. **Journal of Business Ethics**, v. 106, n. 2, p. 117-130, 2012.

REGO, A. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, p. 50-63, 2002.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 6, n. 2, p. 1-27, 2007.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

ROODHOOFT, F.; ABBEELE, A. V. Public procurement of consulting services evidence and comparison with private companies. **International Journal of Public Sector Management**, v. 19, n. 5, p. 490-512, 2006.

RUEDA, F. J. M. *et al.* Escala de Suporte Laboral (ESUL) e Escala de Satisfação no Trabalho: evidências de validade. **Avaliação Psicológica**, v. 9, n. 3, p. 479-488, 2010.

SÁ, M. C.; MIRANDA, L.; MAGALHÃES, F. C. Pandemia covid-19: catástrofe sanitária e psicossocial. **Caderno de Administração**, v. 28, Ed. Esp., 2020.

SAKS, A. M. Workplace spirituality and employee engagement. **Journal of Management, Spirituality and Religion**, v. 8, n. 4, p. 317-340, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANER, R. Globalization and its impact on leadership qualification in public administration. **International Review of Administrative Sciences**, v. 67, p. 649-661, 2001.

SENDJAYA, S. *et al.* Fostering Organisational Citizenship Behaviour in Asia: the mediating roles of trust and job satisfaction. **Leading For High Performance In Asia**, p. 1-18, 2019

SILVEIRA, B. G. Satisfação dos jovens universitários no trabalho. **Anuário da Produção de Iniciação Científica Discente**, v. 12, n. 14, p. 273-295, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 165-184, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 265-274.

SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* Espiritualidade no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 157-171.

SMITH, R. Modern citizenship. In: ISIN, F.E.; TURNER, B. (Eds.) **Handbook of Citizenship**, London: Sage, 2002.

SOMECH, A.; DRACH-ZAHAVY, A. Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. **Teaching and Teacher Education**, v. 16, n. 5, p. 649-659, 2000.

SONY, M.; MEKOTH, N. The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and job performance. **Int. J. Process Management e Benchmarking**, v. 9, n. 1, p. 27-46, 2019.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SUÁREZ, S. A. Effects of spirituality in the workplace. **Allied Academies International Conference: Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 20, n. 1, 2015.

TANG, T. W.; TANG, Y. Y. Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: the role of high-performance human resource practices and organizational social climates. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 885-895, 2012.

TANTIVERDI, H. Worker's Job Satisfaction and Organizational Commitment: Mediator Variable relationships of Organizational Commitment Factors. **The Journal of American Academy of Business**, v. 14, n.1, p.152-163, 2008.

TAVARES, C. Q. Dimensões do cuidado na perspectiva da espiritualidade durante a pandemia pelo novo coronavírus (COVID-19). **Journal Health Npeps**, v. 5, n. 1, p. 1-4, 2020.

TAYLOR, J. Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. **Public Administration Review**, v. 73, n. 3, p. 453-464, 2013.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TENFEN, M. F. *et al.* Espiritualidade no Ambiente de Trabalho e sua Relação com a Percepção de Sucesso na Carreira do Indivíduo. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 153-170, 2019.

TREMBLAY, M.; LANDREVILLE, P. E. Information Sharing and Citizenship Behaviors Mediating the Roles of Empowerment, Procedural Justice, and Perceived Organizational Support. **International Journal of Business Communication**, v. 52, n. 4, p. 347-368, 2014.

TUNG, V. W. S.; CHEN, P. J.; SCHUCKERT, M. Managing customer citizenship behaviour: the moderating roles of employee responsiveness and organizational reassurance. **Tourism Management**, v. 59, p. 23-35, 2017.

- VAN DER WALT, F.; KLERK, J. J. Workplace spirituality and job satisfaction. **International Review of Psychiatry**, v. 26, n. 3, p. 379–389, 2014.
- VAN DYNE, L.; GRAHAM, J.; DIENESCH, R. M. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 765-802, 1994.
- VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L. L.; PARKS, J. M. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. **Research in Organizational Behavior**, v. 17, p. 215-285, 1995.
- VELIČKOVSKA, I. Organizational Citizenship Behaviour-Definition, Determinants and effects. **Engineering Management**, v. 3, n. 1, p. 40-51, 2017.
- VERGARA, S. C.; MOURA, L. S. Práticas de espiritualidade na gestão de pessoas. In: XXXVI ENCONTRO NACIONAL DOS PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO. 34. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.
- VIGODA-GADOT, E.; BEERI, I. Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 3, p. 573-596, 2011.
- WEGNER, R. S. *et al.* Características da produção científica sobre comportamento de cidadania organizacional: um olhar sob a abordagem qualitativa. **Revista Vianna Sapiens**, v. 12, n. 1, p. 127-154, 2021.
- WEITZ, E.; VARDI, Y.; SETTER, O. Spirituality and organizational misbehavior. **Journal Of Management, Spirituality & Religion**, v. 9, n. 3, p. 255-281, 2012.
- WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 601–617, 1991.
- YILDIZ, H. The Interactive Effect of Positive Psychological Capital and Organizational Trust on Organizational Citizenship Behavior. **SAGE Open**, p. 1-15, 2019.
- ZAMFIR, A. M.; ALDEA, A. B. Digital Skills and Labour Market Resilience. **Postmodern Openings**, v. 11, n. 12, p. 188-195, 2020.
- ZEFFANE, R.; IBRAHIM, M. E.; AL MEHAIRI, R. Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct: the case of a utility company in the United Arab Emirates. **Employee Relations**, v. 30, n. 3, p. 237-250, 2008.



APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Este questionário é parte da pesquisa para elaboração de uma Dissertação de Mestrado, a qual tem como objetivo analisar de que modo a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho e a Satisfação no Trabalho influenciam os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Destacamos que sua participação é voluntária e que a confidencialidade dos respondentes e da organização será mantida.

PARTE I

(DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES)

1) Idade: ____ anos	3) Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Curso Técnico <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto	4) Tempo de trabalho no setor público: _____ anos
2) Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós-Graduação Incompleto <input type="checkbox"/> Pós-Graduação Completo	5) Setor de atuação/função: _____ _____ _____ _____

PARTE II
(ESCALA DE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL
PARA TRABALHADORES DO CONHECIMENTO)

Abaixo estão algumas frases referentes ao seu trabalho atual. Indique o quanto você **CONCORDA OU DISCORDA** de cada uma delas. Assinale com um X, apenas **UMA** opção que melhor representa sua resposta para cada item.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Nas atividades de trabalho você...	1	2	3	4	5
1. Faz os colegas se sentirem confortáveis "sendo eles mesmos" no trabalho.					
2. Manifesta sua própria e autêntica personalidade no trabalho.					
3. Apoia os esforços dos colegas para tornar sua saúde e bem-estar uma prioridade.					
4. Elogia os colegas quando eles são bem sucedidos.					
5. Conhece seus colegas de trabalho na esfera pessoal.					
6. Comemora eventos da vida pessoal de seus colegas de trabalho (por exemplo, aniversários, casamentos).					
7. Participa de atividades sociais informais com os colegas de trabalho durante a jornada de trabalho.					
8. É alegre em interações de trabalho.					
9. Participa de eventos que não são obrigatórios, mas ajudam a organização (setor).					
10. Participa de reuniões que não são obrigatórias, mas são consideradas importantes.					
11. Mantém-se atualizado com as novidades da organização (ou setor de trabalho) (mudanças organizacionais, etc.).					
12. Participa de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela organização (ou setor) (por exemplo, palestras, cursos de formação).					
13. Participa voluntariamente de projetos especiais, além de suas tarefas de trabalho.					
14. Faz sugestões criativas para colegas de trabalho.					
15. Expressa opiniões sobre questões relacionadas ao trabalho, mesmo que outros discordem.					
16. Faz sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.					
17. Incentiva outros colegas a expressar suas opiniões sobre questões que afetam o grupo.					
18. Ajuda os colegas que têm cargas de trabalho pesadas.					
19. Voluntariamente ajuda os outros a resolver problemas relacionados ao trabalho.					
20. Está sempre pronto para dar uma mãozinha para aqueles ao seu					

redor.					
21. Tenta evitar problemas para os colegas de trabalho.					
22. Considera o impacto de suas ações sobre os colegas de trabalho.					
23. Comunica-se com os colegas antes de iniciar ações que possam afetá-los.					

PARTE III
(INVENTÁRIO DE ESPIRITUALIDADE NO TRABALHO – VERSÃO REDUZIDA)

Abaixo estão algumas frases referentes ao seu trabalho atual. Indique o quanto você **CONCORDA OU DISCORDA** de cada uma delas. Assinale com um X, apenas **UMA** opção que melhor representa sua resposta para cada item.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

No meu trabalho atual eu me sinto...	1	2	3	4	5
24. No meu setor as pessoas são unidas.					
25. No meu setor existe espírito de solidariedade entre as pessoas.					
26. Meu trabalho dá sentido à minha vida.					
27. No meu trabalho existe colaboração entre as pessoas.					
28. Meu trabalho dá uma razão especial à minha vida.					
29. No meu setor existe um ambiente tranquilo.					
30. No meu setor há companheirismo.					
31. Meu trabalho é responsável por muitas vitórias que consegui na vida.					
32. Meu trabalho ilumina os meus dias.					
33. Meu trabalho faz minha vida ter mais significado.					

PARTE IV
(ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO – VERSÃO REDUZIDA)

Os itens abaixo correspondem a alguns aspectos relacionados ao seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Assinale com um X, apenas **UMA** opção que melhor representa sua resposta para cada item.

1	2	3	4	5
Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual eu me sinto...	1	2	3	4	5
34. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.					
35. Com o número de vezes que já fui promovida nessa organização.					
36. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.					
37. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.					
38. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.					
39. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.					
40. Com a maneira como esta organização realiza promoções de seu pessoal.					
41. Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me.					
42. Com as oportunidades de ser promovido pela organização.					
43. Com o entedimento entre mim e meu chefe.					
44. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.					
45. Com a maneira como meu chefe me trata.					
46. Com a variedade de tarefas que realizo.					
47. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.					
48. Com a capacidade profissional do meu chefe.					