

A INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DOS TRABALHADORES DE UMA PREFEITURA DO RS

INFLUENCE OF SPIRITUALITY AND SATISFACTION ON THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS FROM THE PERSPECTIVE OF WORKERS IN A CITY HALL IN RS

Michel Barboza Malheiros

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil
malheirosmb@gmail.com

Taís de Andrade

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil
tais0206@gmail.com

Gabrielle Loureiro de Ávila Costa

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil
gabrielle.adm01@yahoo.com.br

Thais Flores Ferreira

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil
thaisflores25@gmail.com

Submissão: 28.03.2023. **Aprovação:** 23.01.2024. **Publicação:** 04.03.2024.

Sistema de avaliação: *Double blind review*. **Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil.

Editora chefe: Profa. Dra. Daniela Viegas da Costa-Nascimento

Este artigo encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1480>

Resumo

Nesta pesquisa, buscamos verificar se a espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT) e satisfação no trabalho (ST) exercem influência nos comportamentos de cidadania organizacional (CCO), na perspectiva de servidores de uma prefeitura do RS. Esta pesquisa se caracteriza como descritiva e abordagem quantitativa. Por meio de uma *survey*, 233 questionários foram aplicados, sendo que esse total corresponde a todos os servidores da prefeitura. A análise de regressão múltipla revelou uma influência positiva da espiritualidade e satisfação no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. Constatamos, por meio do material empírico, que a espiritualidade e satisfação no trabalho se revelaram como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional no setor investigado. Vislumbramos uma importante contribuição ao identificarmos uma lacuna de pesquisa que se refere a identificação dos antecedentes dos CCO no setor público.

Palavras-chave: Comportamentos de cidadania organizacional; Espiritualidade no ambiente de trabalho; Satisfação no trabalho; Setor público.

Abstract

In this research, we search to verify whether workplace spirituality (WS) and job satisfaction (JS) influence organizational citizenship behaviors (OCB), from the perspective of public servants of a city hall in RS. This research is characterized as a descriptive and quantitative approach. Through a survey, 233 questionnaires were applied, and this total corresponds to all city hall servers. Multiple regression analysis revealed a positive influence of spirituality and job satisfaction on organizational citizenship behaviors. We found, through empirical material, that spirituality and job satisfaction were revealed as antecedents of organizational citizenship behaviors in the investigated sector. We envision an important contribution when we identify a research gap that refers to the identification of the history of OCBs in the public sector.

Keywords: Organizational citizenship behaviors; Workplace spirituality; Job satisfaction; Public sector.

1. Introdução

Um dos pilares das investigações nos estudos organizacionais e no comportamento organizacional, refere-se a busca por elementos que possam contribuir significativamente para o desempenho organizacional e dos indivíduos no trabalho (ZARIFE; PAZ, 2021). Compreender o comportamento humano no contexto de trabalho têm sido um desafio para as organizações em virtude das múltiplas variáveis organizacionais que podem afetar o comportamento dos indivíduos (COSTA *et al.*, 2022; DEMO *et al.*, 2022). Nesse sentido, os Estudos Organizacionais Positivos surgem como um campo de investigação de aprimoramento organizacional, considerando suas forças internas (pessoas), buscando uma gestão mais humanizada (CUNHA; REGO; LOPES, 2013; DEMO *et al.*, 2022; MALHEIROS *et al.*, 2022).

À vista disso, Barnard (1938) postulou que as organizações são formadas por redes de cooperação que se formavam espontaneamente no ambiente laboral. Esta foi uma das acepções que buscou trazer a cooperação como um dos pilares do comportamento humano, na perspectiva deste autor. Nesse sentido, este pilar deu base para o que Organ (1988) chamou de comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Estes comportamentos, em essência, se referem a um conjunto de comportamentos positivos que surgem de forma espontânea por parte dos indivíduos, com a intenção de colaborar para o desempenho organizacional, sendo que este tipo de comportamento não pode ser exigido como obrigação, pois estão além do papel formal e não há como prevê-los (ORGAN, 1988; ANDRADE *et al.*, 2018; ANDRADE *et al.*, 2021; MALHEIROS *et al.*, 2022).

Frente ao exposto, a literatura organizacional sugere a condução de pesquisas, especialmente no setor público, que visem identificar os antecedentes dos CCO, com o propósito de compreender que outras variáveis organizacionais predizem esse tipo de comportamento (GEUS *et al.*, 2020; ASSEGAAI; SCHNEIDER, 2022). Por conseguinte, estudos indicam que a espiritualidade e a satisfação predizem os CCO, em contextos de organizações privadas (BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018; GARG; PUNIA; JAIN., 2019; DUBEY; PATHAK; SAHU, 2020). A espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT), se distingue da religiosidade (conjunto de crenças

religiosas no divino). Este construto, surgiu como forma de compreender o lado mais humano dos trabalhadores, uma vez que eles passam maior parte de suas vidas no trabalho. Assim, a EAT se refere a uma busca por significado e propósito no trabalho (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Esta variável, trouxe evidências significativas de contribuição para o desempenho individual e organizacional, maior envolvimento no trabalho e maior influência na satisfação (BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018; GARG; PUNIA; JAIN., 2019). Por conseguinte, os autores supracitados, refletem que a satisfação no trabalho (ST) é amplamente investigada em diversos contextos. Todavia, as experiências dos indivíduos, positivas ou negativas, merecem atenção, principalmente quando associada a outras variáveis do comportamento organizacional.

Assim, uma das motivações para a realização desta pesquisa recai sobre uma lacuna de pesquisa identificada na literatura: a ausência de investigações sobre a influência da EAT e ST sobre os CCO no setor público, bem como a identificação dos antecedentes dos CCO neste mesmo setor. Por essa razão, surge o seguinte problema de pesquisa: “Qual a influência da EAT e ST sobre os CCO na perspectiva de trabalhadores de uma prefeitura do RS?”. Por conseguinte, o objetivo desta pesquisa consiste em identificar a influência da espiritualidade e satisfação no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional, na perspectiva de trabalhadores atuantes em uma prefeitura do RS.

À vista disso, vislumbramos uma importante contribuição para o campo investigado, ao constatarmos uma influência positiva e direta da espiritualidade e satisfação sobre os CCO no contexto investigado. Além disso, preenchemos uma lacuna de pesquisa apontada por Geus *et al.* (2020) ao identificarmos que a espiritualidade e satisfação, se revelam como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional no setor público. Ademais, gestores públicos podem utilizar as evidências encontradas para compreender que variáveis organizacionais podem influenciar no comportamento dos trabalhadores.

2. Fundamentação teórica

2.1 Comportamentos de cidadania organizacional

Ao desenvolver o conceito dos CCO, Organ (1988) os definiu como um comportamento individual discricionário que não pode ser exigido pelas organizações. Estes comportamentos não estão diretos ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que, em sua conjuntura, promovem o funcionamento eficaz das organizações (ORGAN, 1988; ORGAN, 2018). Baseados nestas acepções iniciais, Neves e Paixão (2014) discorreram que o conceito de CCO envolve três perspectivas, a saber: a) um comportamento facultativo ou voluntário de forma individual; b) não está previsto na descrição formal de um cargo ou função; e c) contribui para os resultados organizacionais.

Estudos predominantes na literatura organizacional, sinalizam que os CCO são fundamentais para o sucesso das organizações (ORGAN, 1988; PODSAKOFF *et al.*, 2000). Trabalhadores motivados pelos CCO, detêm comportamentos de ajuda a nível organizacional e individual, como apoiar colegas de trabalho, participar de reuniões de trabalho, fornecer sugestões criativas ao sistema organizacional, participar do processo de tomada de decisão, participar de treinamentos, participar de atividades

que podem ou não estar relacionadas ao trabalho, mas que contribuem para o seu bem-estar e defender a imagem da organização publicamente (DEKAS *et al.*, 2013; ANDRADE *et al.*, 2021; HYUSEIN; EYUPOGLU, 2022). Estes comportamentos, estão além das regras prescritas ou do papel formal dos trabalhadores, porém possuem efeitos positivos no seu bem-estar, o que ocasiona maior comprometimento e lealdade (ORGAN, 1988; ORGAN, 2018).

Estudos como os de Costa *et al.* (2022), revelaram que os comportamentos de ajuda e voz são os mais valorizados na perspectiva de trabalhadores do setor de TI. Isto sugere que estes trabalhadores ajudam os colegas de trabalho e participam dos processos decisórios, incitando sugestões, sendo estes comportamentos sugeridos como positivos para a organização em questão. Estas evidências corroboram as descobertas de Cingöz e Akdoğan (2019), na qual os autores constataram que a “voz”, no contexto turco, é a dimensão que melhor representa os CCO, pois traz o trabalhador como membro essencial para o funcionamento das organizações, reconhecendo que possui sugestões valiosas para o sistema organizacional. Uma das principais contribuições destes autores, foi evidenciar que os CCO evitam comportamentos negativos e depreciativos.

Ao discorrer sobre os CCO no setor público, Geus *et al.* (2020) trazem uma importante reflexão e sugestão para pesquisadores, ao apontar a escassez de estudos do construto neste setor. De acordo com os autores supracitados, o que se sabe dos CCO neste setor é “emprestado” de investigações do setor privado. Vale destacar que estudos apontam que os CCO no setor público contribuem para a melhoria dos serviços prestados (VIGODA-GADOT; BEERI, 2011) e influenciam no bem-estar dos trabalhadores (PAULI; CERUTTI; ANDRÊIS, 2018). Por sua vez, Geus *et al.* (2020) identificaram alguns antecedentes dos CCO no setor público, como comprometimento, justiça, liderança, comprometimento afetivo e motivação no serviço público. Neste contexto, na literatura o estudo de Podsakoff *et al.* (2000) identificou variáveis que predizem os CCO: satisfação no trabalho, percepções de justiça, comprometimento organizacional, liderança transformacional e transacional e outros. Para estes autores, estas variáveis possuem forte influência para que trabalhadores se empenhem nos CCO. Uma vez que isto aconteça, os consequentes deste tipo de comportamento refletem em maiores índices de desempenho, tanto a nível individual quanto no nível organizacional (PODSAKOFF *et al.*, 2000). Estudos mais recentes como o de Garg, Punia e Jain (2019), identificaram que a espiritualidade no trabalho se mostrou como um importante preditor dos CCO. Por seu turno, Andrade *et al.* (2021) constataram que a confiança organizacional e interpessoal predizem os CCO. O estudo de Malheiros *et al.* (2022) constatou que os CCO contribuem para a promoção de ambientes mais saudáveis de se trabalhar por meio de comportamentos de ajuda e voz. Assim, é possível identificar uma tendência em que variáveis como confiança, satisfação, justiça, comprometimento, apresentam um efeito positivo sobre os CCO, possibilitando maior compreensão dos seus antecedentes.

Considerando o exposto, faz-se necessário a identificação das dimensionalidades do construto. Na literatura, pesquisadores sugerem a existência de mais de 30 dimensões dos CCO (*e.g.* ORGAN, 1988; WILLIAMS; ANDERSON, 1991; PODSAKOFF *et al.* 2000; DEKAS *et al.* 2013). Porém, para este estudo, detalhamos as dimensões de Dekas *et al.* (2013), sendo considerada uma das investigações mais atuais sobre a dimensionalidade dos CCO. Ao desenvolver e validar a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento

(CCO-TC), Dekas *et al.* (2013) inferem a importância da escala para mensurar os CCO frente as frequentes e rápidas mudanças. Ressalta-se que esta escala foi adaptada e validada em contexto brasileiro por Andrade, Estivalet e Costa (2018). Embora a escala tenha sido desenvolvida para um setor específico, os autores garantem bons índices psicométricos e a sua aplicação em outros setores. A dimensão sustentabilidade do empregado refere-se a participação dos trabalhadores em atividades para manter e melhorar a saúde e bem-estar próprios e dos colegas; a dimensão participação social, refere-se ao envolvimento em tarefas sociais que podem ou não estar associadas às atividades centrais do cargo; a dimensão virtude cívica, refere-se ao sentimento de pertencer a organização e aceitar as responsabilidades que isto implica; a dimensão voz, pauta-se na ideia de maior participação dos trabalhadores nos processos organizacionais; e a dimensão ajuda, refere-se aos atos de ajuda para com colegas de trabalho (DEKAS *et al.*, 2013).

É plausível ressaltar que as dimensões “sustentabilidade do trabalhador” e “participação social”, foram introduzidas na literatura por Dekas *et al.* (2013), com a intenção de verificar se eventos sociais internos e externos às organizações poderiam explicar os CCO. Por outro lado, estudos como os de Andrade *et al.* (2021) e Costa *et al.* (2022) tiveram estas dimensões excluídas de suas análises, o que na perspectiva destes autores, podem não serem representativas para explicar os CCO.

Estudos recentes, permitem retratar o estado da arte acerca do construto. Os estudos de Organ (1998) e Garg, Punia e Jain (2019), identificaram uma relação positiva da satisfação com os CCO. Isto significa que quanto mais satisfeitos se encontram os trabalhadores, mais eles se envolvem nos CCO. Por seu turno, o estudo de Costa *et al.* (2022), evidenciou que o suporte social apresenta relação direta com os CCO, o que sugere que a percepção do suporte social, viabiliza os CCO no trabalho. Por fim, os estudos de Belwalkar, Vohra e Pandey (2018) e Dubey, Pathak e Sahu (2020), descobriram que a espiritualidade influencia positivamente os CCO. Para estes autores, a dimensão senso de comunidade é mais influenciada pela dimensão ajuda dos CCO, o que sugere que a ajuda viabiliza maior senso de comunidade e pertencimento entre os trabalhadores.

2.2 Espiritualidade no ambiente de trabalho

O trabalho, que deveria ser algo que dignifica as pessoas, têm resultado em indivíduos exaustos emocionalmente, esgotados fisicamente, altos índices de absenteísmo e doenças relacionadas ao estresse (ASHMOS; DUCHON, 2000). Nesta realidade, os trabalhadores passam mais tempo de suas vidas no ambiente de trabalho do que em qualquer outra esfera de sua vida e, com isso, passaram a ser vistos como mais do que um corpo que trabalha (TENFEN *et al.*, 2019; ROCHA; PINHEIRO, 2020). O trabalho deixou de ser visto como a “coisa das oito às cinco da tarde”, e passou a ser compreendido como um local de realização pessoal e profissional, busca por propósitos e executar um trabalho que tenha significado (BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018; MALHEIROS *et al.*, 2022).

Nesse sentido, pensar em um ambiente de realização, que viabilize a busca por propósito e significado por meio do trabalho, é pensar em uma dimensão espiritual que passou a despertar a atenção de diversos pesquisadores ao redor do mundo, por abordar estas características (ASHMOS; DUCHON, 2000; MATOS *et al.*, 2011). Definir a espiritualidade é uma tarefa difícil, dada a sua natureza abstrata, o que fez

com que pesquisadores o definissem de diferentes formas (BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018; MALHEIROS *et al.*, 2022). Todavia, de acordo com os autores supracitados, as definições encontradas na literatura organizacional se referem aos aspectos de significado, propósito e pertencer a uma comunidade.

Posto isso, uma definição amplamente utilizada e aceita pela comunidade científica é a de Ashmos e Duchon (2000), ao postularem que a espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT) se refere ao reconhecimento de que os trabalhadores possuem uma vida interior – além do corpo – que nutre e é nutrida por um trabalho significativo que ocorre no ambiente laboral. Por esta razão, muitos pesquisadores se referiram à espiritualidade como uma forma de tornar os ambientes de trabalho mais humanos e saudáveis (MATOS *et al.*, 2011; FARMER *et al.*, 2019; TECCHIO *et al.*, 2019). Estas acepções, são corroboradas por Garg, Punia e Jain (2019), na qual os autores salientam que a espiritualidade se preocupa com as necessidades psicológicas e a expansão humana das virtudes humanas (e.g. compaixão, confiança, cooperação) dos trabalhadores.

Aftab *et al.* (2023), em seu estudo sobre a relação da liderança com a espiritualidade, revelaram que a espiritualidade é afeta a percepção do indivíduo frente ao seu trabalho por diversos fatores, tanto pessoais quanto do trabalho. Além disso, segundo os autores, a liderança pode contribuir com práticas organizacionais que sejam receptivas para a espiritualidade fazendo o indivíduo a ter mais motivação com o seu trabalho e interesse em pertencer a comunidade de trabalho com a criação de laços sociais mais profundos com os seus pares.

Em pensamento semelhante, Kim e Song (2023) sinalizaram que a espiritualidade gera motivação, isto é, quanto mais espiritualizados se encontram os trabalhadores, maiores as chances destes estarem motivados. Para os autores, quanto maiores as práticas de espiritualidade (e.g. *mindfulness*), maiores as chances de manifestarem comportamentos inovadores no trabalho.

Estudos como os de Dubey, Pathak e Sahu (2020) sinalizam os trabalhadores encontram um senso de comunidade quando experimentam valores compartilhados, senso de propósito, atos de ajuda e cooperação. Na literatura, também é possível identificar evidências de que a espiritualidade está relacionada positivamente com maior envolvimento no trabalho, maior identificação organizacional e melhores percepções de satisfação (MALIK; MAEEN, 2011). De acordo com Belwalkar, Vohra e Pandey (2018), a conscientização da espiritualidade nas organizações ajuda a elucidar o que desencadeia o desempenho e comportamento dos trabalhadores. Na perspectiva de Siqueira *et al.* (2014), a espiritualidade contribui para a construção de contextos munidos de valores, comportamentos e experiências humanas.

Considerando o setor alvo de investigação deste estudo, Farmer *et al.* (2019) explicam que estudos sobre a EAT neste setor são incipientes. De acordo com estes autores, as investigações no setor privado e seus potenciais benefícios se estendem a organizações públicas. Farmer *et al.* (2019), explicam que a EAT não se refere a uma imposição de crenças religiosas, mas busca melhorar a vida interior dos indivíduos para que possam prestar um serviço com maior qualidade para as pessoas. Segundo, Siqueira *et al.* (2014) a espiritualidade não é provocada por um “guru” ou sujeito específico, mas pela necessidade de os indivíduos cuidarem de si no contexto do trabalho (TENFEN *et al.*, 2019; MALHEIROS *et al.*, 2022).

Assim, na literatura é possível identificar dimensões do construto, como é o caso de Ashmos e Duchon (2000) que identificaram três dimensões do construto, a saber: a) vida interior (parte do entendimento que os trabalhadores possuem necessidades cognitivas, afetivas e fisiológicas); b) significado do trabalho: (necessidade de ter significado no trabalho desempenhado, no sentimento de vocação); e c): pertença a uma comunidade: (entendimento de que os trabalhadores se sentem conectados com os seus colegas). Siqueira *et al.* (2014), também identificaram suas dimensões para o construto, amparadas nas descobertas anteriores, que deram origem ao Inventário de Espiritualidade no Trabalho (IET), sendo estas evidências consideradas para este estudo. A dimensão senso de comunidade, refere-se ao sentimento de pertença dos indivíduos com relação a organização e a um grupo; e a dimensão trabalho como propósito de vida, pauta-se na crença de que o trabalho traz um propósito de vida para os trabalhadores (SIQUEIRA *et al.*, 2014).

Na literatura podem ser encontrados evidências indicando os efeitos positivos da espiritualidade no contexto do trabalho. O estudo de Chawla e Guda (2010), constataram que a espiritualidade se relaciona positivamente com a satisfação. De acordo com os autores, esta relação ainda fica mais evidente, considerando os altos níveis de satisfação manifestados pelos trabalhadores. Dimensões como salário, oportunidades de promoção e reconhecimento, segundo os resultados deste mesmo estudo, são os mais expressivos na relação com as dimensões da espiritualidade, propósito e senso de comunidade. Por seu turno, Hassan, Nadeem e Akhter (2016) constataram que a espiritualidade possui influência positiva na satisfação, no que se refere às dimensões do trabalho (criatividade, confiança, salário, ajuda e autonomia). Já o estudo de Belwalkar, Vohra e Pandey (2018), teve como objetivo analisar a relação entre CCO e EAT com efeito mediador da ST. Os resultados revelaram uma relação positiva entre CCO e a EAT e que os CCO podem ser impulsionados pela ST. Kramer *et al.* (2020), constataram que os trabalhadores de uma organização pública, percebem com menor frequência o “senso de comunidade” e com maior percepção o “trabalho como propósito de vida”. Por fim, o estudo de Dubey, Pathak e Sahu (2020), constataram uma influência positiva da espiritualidade sobre a liderança, comportamentos de cidadania organizacional e satisfação.

2.3 Satisfação no trabalho

Considerando a variedade de definições para a satisfação, o conceito clássico amplamente utilizado por diversos pesquisadores é o de Locke (1976), que explica que a ST é um estado emocional, positivo ou negativo, que é oriundo de experiências e da valorização do trabalho fornecido por um indivíduo. Oshagbemi (2000), pontua que a satisfação também surge de uma resposta emocional advinda da interação entre os valores pessoais dos trabalhadores e da organização com relação ao seu trabalho e os ganhos obtidos com o mesmo. O estudo de Rafael e Lopes (2019), aponta que a ST é uma resposta comportamental do indivíduo, cuja a sua mensuração corresponde a um indicador de desempenho.

Nesse sentido, os estudos que abarcam a satisfação no setor público são variados. Parte destes estudos (e.g. BREWR; SELDON, 2000; BRUNETTO; FARR-WHARTON, 2002 e outros) buscaram analisar por que os trabalhadores do setor público são menos ou mais satisfeitos do que os trabalhadores do setor privado

(LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012; MALHEIROS *et al.*, 2022). Os referidos autores justificam que uma possível causa para a 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.

Segundo Adawiyah *et al.* (2020), a satisfação é um estado altamente dinâmico devido à suscetibilidade à influência e a modificação de características individuais e organizacionais que surgem tanto interna quanto externamente. De acordo com estes autores, trabalhadores insatisfeitos são mais suscetíveis a não desempenharem um trabalho com qualidade, tão pouco a cooperar com colegas de trabalho (BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018). Aspectos que podem ser considerados como formas de garantir a satisfação dos trabalhadores, refere-se à atenção às suas ideias, criatividade e comportamentos inovadores, uma vez que a satisfação nem sempre está associada, essencialmente, com o salário (RYAN; DECI, 2000; SIQUEIRA, 2008; BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018).

À vista disso, considerando as dimensionalidades do construto existente na literatura, neste estudo consideramos as dimensões propostas por Siqueira (1995), que deu origem a Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Para a autora, a satisfação surge da decorrência de emoções e experiências vivenciadas pelo trabalhador no ambiente do trabalho e que afetam tanto a sua vida social, quanto os 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. Dessa forma, a dimensão satisfação com os colegas de trabalho, refere-se ao grau de satisfação em termos de cooperação, amizade, confiança e relacionamento; a satisfação com o salário recebido, refere-se ao grau de satisfação com o salário em comparação às competências profissionais, custos de vida e esforços realizados; a satisfação com o chefe, diz respeito a satisfação com as capacidades profissionais da chefia; a satisfação com a natureza do trabalho, refere-se ao grau de satisfação com a variedade e clareza das tarefas; e a satisfação com as promoções, refere-se ao grau de satisfação com as oportunidades oferecidas pela organização de promovido e com a frequência que recebeu promoções.

Estudos apontam os efeitos da ST nos mais variados contextos. O estudo de Ladeira, Sonza e Berte (2012) buscou identificar os antecedentes da satisfação em uma organização pública. Os resultados revelaram que a ST sofre interferência de rotinas e especificidades do trabalho e que as características do trabalho recebem influência do contexto de trabalho. As descobertas de Andrade *et al.* (2017), constataram que a ST e os valores relativos ao trabalho possuem influência direta sobre os comportamentos de cidadania organizacional. Belwalkar, Vohra e Pandey (2018) identificaram no setor bancário, uma forte relação entre ST e CCO. De acordo com estes autores, a satisfação possui efeito positivo sobre os CCO, o que sugere que os trabalhadores satisfeitos, sentem mais prazer em ajudar colegas e a organização.

3. Método

A presente pesquisa é do tipo descritiva com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados por meio de uma *survey* e aplicados a todos os trabalhadores de uma

prefeitura do RS. Salienta-se que os participantes da pesquisa foram 233 trabalhadores públicos e obtivemos 100% de resposta nos questionários.

Os trabalhadores atuam nos mais variados setores e se dividem em: a) educação; b) administrativo; c) saúde; d) turismo; e) turismo; f) assistência social; g) obras; h) agricultura. As funções desempenhadas são diversas, desde professores (as), médicos (as), agentes administrativos, contador, administrador, serventes, enfermeiros (as), assistentes sociais, secretários (as), telefonistas, recepcionistas, faxineiras, tesoureiro, assessor jurídico, dentre outros. Torna-se importante salientar que esta pesquisa foi realizada no período de pandemia do novo coronavírus (COVID-19) no ano de 2020 a 2021. Os dados foram coletados por meio de um questionário de escala *Likert* de cinco pontos. O referido instrumento é composto por 53 perguntas divididas em quatro partes:

a) A primeira parte do questionário é composta por cinco questões para análise do perfil dos respondentes;

b) Na segunda parte, foi utilizado o instrumento “Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC)” construído por Dekas *et al.* (2013), e validado em contexto brasileiro por Andrade *et al.* (2018). O referido modelo é composto por 23 variáveis, divididas em cinco dimensões (Sustentabilidade do empregado, Participação social, Virtude Cívica, Voz e Ajuda);

c) Na terceira parte, foi utilizado o instrumento “Inventário de Espiritualidade no Trabalho (IET)”, forma reduzida, desenvolvido e validado por Siqueira *et al.* (2014). O referido modelo é composto por 10 variáveis, divididas em duas dimensões (Senso de comunidade e Trabalho como propósito de vida);

d) Na quarta parte, foi utilizado o instrumento “Escala de Satisfação no Trabalho (EST)” desenvolvido e validado por Siqueira (1995). O modelo é composto por 15 variáveis, divididas em cinco dimensões (Satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, Satisfação com a natureza do trabalho e Satisfação com as promoções).

A coleta ocorreu de duas formas: presencial e *on-line* via *Google Docs*®. Para a aplicação dos questionários de forma presencial foi explicado a todos os participantes o objetivo da pesquisa, bem como uma breve explanação do que é cada construto. Os questionários *on-line* foram distribuídos via *WhatsApp*® nos grupos de cada setor da prefeitura, seguido de um áudio explicativo e a cada duas semanas foram enviados lembretes para reforçar a participação na pesquisa.

Assim, para fins de caracterização dos participantes desta pesquisa, etapa conduzida pela análise descritiva, no que se refere a idade dos respondentes, tem-se a prevalência de trabalhadores com mais de 41 anos (50,9%). Com relação ao sexo, 60,5% são do sexo feminino, o que apresenta uma forte atuação das mulheres no contexto estudado. Para a variável escolaridade, 32,6% dos trabalhadores, possuem ensino superior completo. Referente ao tempo de trabalho no setor público, se tem 37,3% dos trabalhadores atuantes entre 6 a 10 anos. O setor de atuação na prefeitura, se tem 31,3% dos trabalhadores no setor de educação. Para a variável cargo/função, 60,1% dos trabalhadores se encontram na categoria “outros”, que englobam cargos/funções, como: engenheiros, jardineiros, serventes, merendeiras, agente administrativo, secretários, motoristas, técnicos em enfermagem, enfermeiros,

médicos, entre outros. A referida categoria foi denominada desta forma em virtude da variedade de funções desempenhadas pelos trabalhadores.

Os dados foram analisados no *software* SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 22 para a execução dos testes estatísticos, incluindo a Análise Fatorial Exploratória (AFE), para identificar a percepção dos servidores com relação aos construtos no ambiente de trabalho e possíveis associações entre variáveis, e a Análise de Regressão Múltipla para identificar a influência dos construtos, sendo o método de análise utilizado nos modelos propostos, a estimação *stepwise*. Visando identificar a confiabilidade dos fatores, foi realizado o cálculo do Alfa de *Cronbach* para cada fator obtido. A técnica *Varimax* também foi realizada com a intenção de identificar as cargas fatoriais das variáveis que melhor representam cada construto. Salienta-se que a variável dependente definida para o estudo é os CCO e as variáveis independentes (influenciadoras) são a EAT e ST.

4. Análise e discussão dos dados

4.1 Percepção dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho

A AFE se faz necessária para identificar possíveis associações entre as variáveis que, podem ou não, estar agrupadas a fatores comuns (HAIR *et al.*, 2009). A tabela 3, explana os resultados desta etapa.

Os testes iniciais da AFE indicaram bons valores de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) para os três construtos (CCO-0,796; EAT-0,891; ST-0,855) e todos significativos a $p < 0,000$. A partir da análise das comunalidades, constatamos a exclusão de 10 variáveis da escala de CCO (1, 2, 3, 4, 12, 13, 17, 21, 22, 23), em virtude de os valores serem inferiores a 0,5. Assim, quatro fatores permaneceram na análise final – participação social, virtude cívica, voz e ajuda – ambos com bons valores de confiabilidade, todos acima de 0,7, atendendo ao critério de Hair *et al.* (2009). Destes fatores, é explicado 67,64% de variância para o construto CCO ($\alpha = 0,748$). Vale ressaltar, que o comportamento de voz foi o mais praticado pelos trabalhadores, apresentando uma média de 4,34.

Para o construto EAT ($\alpha = 0,881$), nenhuma variável foi excluída. Da mesma forma, os valores de confiabilidade foram satisfatórios. Com isso, a variância é explicada em 68,40% pela dimensão “Senso de comunidade”. Dentre a percepção dos trabalhadores com relação à espiritualidade, o trabalho como propósito de vida apresentou uma média de 4,32, sinalizando que para eles o trabalho é uma fonte de significado e propósito.

Para o construto ST ($\alpha = 0,814$), no que se refere às comunalidades do construto, apenas uma variável foi excluída (46). Salienta-se que duas variáveis foram realocadas em outros fatores. O fator 4, apresenta o maior percentual de variância do modelo em sua versão final, com um valor de 69,95%. O fator 3, “Satisfação com as promoções e colaboração”, foi assim renomeado, pela inclusão de uma variável, que pertencia originalmente ao fator “satisfação com os colegas”. Por fim, no fator 4, “satisfação com os colegas e a natureza do trabalho”, foram agrupadas duas variáveis originalmente pertencentes ao fator “satisfação com o salário”. Parece haver, na percepção dos trabalhadores, uma relação entre o contentamento com a relação entre colegas e com a natureza do trabalho desempenhado. Ademais, os trabalhadores se

encontram satisfeitos, em sua grande maioria, com a sua chefia, apresentando uma média de 3,88.

4.3 Antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional: a Influência da Espiritualidade e Satisfação

Para essa etapa, foi realizada a análise de regressão múltipla, que consiste na verificação das relações associativas entre uma variável dependente (CCO) e as variáveis independentes métricas (EAT e ST). Para esse fim, autores como Hair *et al.* (2009) consideram a regressão um método adequado para análises de influência. Desse modo, na Tabela 1, é exposto os modelos de regressão encontrados.

Tabela 1 – Coeficiente beta (β), significância e coeficiente de determinação ajustado (R^2) para os modelos de regressões

Variável dependente	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		R^2
	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.

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.

A “Participação social”, verificou-se que as variáveis influenciadoras foram “Trabalho como propósito de vida” ($\beta = 0,174$, $sig p < 0,014$) e “Satisfação com as promoções e colaboração” ($\beta = 0,141$, $sig p < 0,046$). Com relação a este fator, pode-se inferir que não são significativos estatisticamente para o modelo, em razão de apresentarem valores de significância muito maiores que 0,5.

A “Voz”, recebe influência positiva do “Trabalho como propósito de vida” ($\beta = 0,551$, $sig p < 0,000$) e influência negativa do “Senso de comunidade” ($\beta = -0,169$, $sig p < 0,012$). O que sugere que trabalhadores com maior percepção de que sua participação na vida organizacional, por meio de sugestões e comportamentos criativos, menos percebem o senso de comunidade na organização investigada.

Já para a variável dependente “Virtude cívica”, as variáveis independentes foram “Trabalho como propósito de vida” ($\beta = 0,238$, *sig* $p < 0,000$) e “Senso de comunidade” ($\beta = 0,382$, *sig* $p < 0,000$). Por sua vez, para a variável “Geral CCO” as variáveis influenciadoras também foram “Trabalho como propósito de vida” ($\beta = 0,322$, *sig* $p < 0,000$) e “Senso de comunidade” ($\beta = 0,233$, *sig* $p < 0,001$). A “Virtude cívica” demonstrou o maior valor de explicação do modelo ($R^2 = 0,289$), mostrando, então que 28,90% de variância se concentra no trabalho como propósito de vida e senso de comunidade.

Quanto ao modelo “Ajuda”, é identificado uma influência positiva das variáveis “Satisfação com as promoções e colaboração” ($\beta = 0,233$, *sig* $p < 0,003$) e “Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho” ($\beta = 0,288$, *sig* $p < 0,000$). Já a “Satisfação com o salário” ($\beta = -0,342$, *sig* $p < 0,000$), exerceu influência negativa sobre os CCO. O que sugere que quanto mais satisfeitos os trabalhadores estão com o seu salário, menos eles promovem comportamentos de ajuda no ambiente de trabalho.

Após esta etapa, foram testados os pressupostos de regressão, como apresentado na Tabela 2, visando examinar a independência dos resíduos da regressão por meio do teste de *Durbin Watson*, o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (KS) que visa identificar a normalidade dos erros, avaliação da homocedasticidade realizado pelo teste *Pesaran-Pesaran* e, por fim, 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.

Tabela 2 – Pressupostos de regressão

Variável dependente	<i>Durbin Watson</i>	KS (Sig)	<i>Pesaran (Sig)</i>	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.

Os valores do modelo “voz” ($D = 1,680$) e “ajuda” ($D = 1,914$) com *sig* a 1%, apresentando ausência de autocorrelação dos resíduos. No teste KS é esperado que os resíduos não demonstrem desvios substanciais, representando a normalidade do modelo. Ainda, os autores argumentam que o *sig* deve ser $> 0,05$ (HAIR *et al.*, 2009). Assim, com exceção do modelo “geral CCO” (*sig* $p < 0,05$), todos os valores foram superiores a 0,05, o que indica que os erros exibem distribuição normal. O teste *Pesaran-Pesaran* revelou que todos os modelos apresentam *sig* $p < 0,05$ atendendo às exigências da homoscedasticidade, com ressalta a ajuda ($p < 0,053$). Ressalta-se, ainda, que apenas o modelo “participação social” (*sig* $p < 0,05$) não atendeu às exigências. Os valores de TOL (limite de 10) e VIF (varia de 0 a 1) estão de acordo com os pressupostos estabelecidos, indicando, portanto, que nesse estudo não houve problemas de multicolinearidade nos modelos.

Considerando os resultados encontrados, pode-se inferir que de maneira geral a espiritualidade satisfação apresentam influência sobre os CCO no setor público

investigado. Isto sugere que quanto maior a percepção de satisfação e espiritualidade, mais os trabalhadores se envolvem nos CCO. Estas evidências corroboram com estudos anteriores como Belwalkar, Vohra e Pandey (2018), Garg, Punia e Jain (2018) e Dubey, Pathak e Sahu (2020) ao constatarem influência positiva da satisfação e espiritualidade sobre os CCO no setor privado. Desta forma, ainda é possível identificar que os comportamentos de ajuda e ações relacionadas à “voz”, foram as dimensões que obtiveram maior valorização na perspectiva dos trabalhadores. Estes resultados sugerem que os trabalhadores desempenham comportamentos de ajuda no trabalho e possuem abertura para fornecer sugestões e ideias para o sistema organizacional (DEKAS *et al.* 2013), o que corrobora com as evidências encontradas por Costa *et al.* (2022). Para as médias de satisfação, é possível perceber níveis razoáveis de satisfação com relação às dimensões do trabalho como salário, natureza do trabalho, colaboração, colegas, chefia e promoções

Com relação às médias de espiritualidade, os trabalhadores possuem a percepção de que o trabalho que desempenham se configura como um propósito de vida, sendo que suas conquistas pessoais são frutos da sua vida profissional (ASHMOS; DUCHON, 2000). Além disso, a espiritualidade, conforme mencionaram Muavia *et al.* (2022), tem o poder de alimentar a vida interior dos indivíduos a partir da união entre os pares buscando o mesmo objetivo organizacional e por meio de um trabalho significativo. Ainda, a espiritualidade e suas práticas contribui para que a organização auxilie seus trabalhadores a encontrar um sentido nas tarefas realizadas e a compreender qual é a essência e o propósito da organização.

Descobrimos, nesta pesquisa, que a espiritualidade e satisfação se revelaram como antecedentes dos CCO no setor público. Tais evidências contribuem para o preenchimento de uma lacuna identificada na literatura e sugerida por Geus *et al.* (2020) e por Malheiros *et al.* (2022). Contribuímos, igualmente, para investigações passadas que também investigaram os antecedentes dos CCO e recomendaram mais pesquisas nesta perspectiva (PODSAKOFF *et al.*, 2000). Isso sugere que quanto maior a satisfação e percepção da espiritualidade pelos trabalhadores, em mais comportamentos de cidadania orgnaizacional eles se envolvem, obviamente, em algumas dimensões com maior expressão e em outras com menor expressão.

Em nossa pesquisa, assim como as investigações de Andrade *et al.* (2021) e Costa *et al.* (2022), o fator “sustentabilidade do trabalhador”, também foi removido da análise. De acordo com os referidos autores e considerando a realidade de investigação deste estudo, parece que este fator não se mostra como uma condição para explicar os CCO, haja vista que Dekas *et al.* (2013), introduziram este fator na literatura justamente para melhor compreender os CCO.

Por outro lado, descobrimos influências negativas no nosso modelo de regressão que contrapõe o que a literatura organizacional sugere. Por exemplo, quanto mais satisfeitos com o salário, menos comportamentos de ajuda os trabalhadores desempenham e, nesta análise, pudemos identificar a ausência de influência da espiritualidade nesta relação, o que, em certa medida poderia ser um problema. A literatura sugere que indivíduos satisfeitos com as dimensões do seu trabalho investem nos CCO (BELWALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018; ADAWIYAH *et al.* (2020). E, de acordo com estes autores, a espiritualidade enquanto uma dimensão que busca nutrir a saúde do trabalhador, pode moderar a influência entre a satisfação e os CCO. O estudo de Ahmed *et al.* (2019) reflete que em muitas situações, os trabalhadores tendem a ser vistos como bens econômicos para o sucesso

organizacional, o que pode influenciar no modo como os trabalhadores encaram o seu trabalho.

Recorrendo a literatura, estes resultados podem ser justificados pela ausência da sintonia entre os valores pessoais, com os valores da referida organização, o que em medida, compromete o comportamento e a forma como o trabalhador encara a viabilidade de se envolver em comportamentos que estão além do seu papel, concentrando-se unicamente em suas atividades centrais (ADAWIYAH *et al.*, 2020). Siqueira (2008) também pontou que a satisfação sofre fortes influências de emoções e experiências vividas no trabalho, podendo ser com colegas, chefes e até a remuneração recebida, o que também pode ser influenciado esta percepção dos trabalhadores. Na perspectiva da Dekas *et al.* (2013), experiências como estas podem comprometer ações de ajuda relacionados aos indivíduos e a organização de modo geral.

Por outro lado, é notória a influência positiva da ajuda com a satisfação nas promoções e colaboração, colegas e a natureza do trabalho, sendo que estas variáveis possuem aspectos relacionados à 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, oportunidades de treinamento, participação em eventos de aperfeiçoamento e outros), uma vez que estes aspectos influenciam no bem-estar (SIQUEIRA, 1995; SIQUEIRA, 2008; PAULI; CERUTTI; ANDRÊIS, 2018). Desse modo, isto sugere uma explicação para que estas dimensões exerçam influência positiva sobre os CCO, especialmente nos comportamentos de ajuda. Pesquisas sobre felicidade, indicam que os relacionamentos com colegas de trabalho são importantes, pois fornecem suporte para melhor desempenhar o seu trabalho. 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.

A espiritualidade, por seu turno, influencia positivamente os CCO, especialmente as dimensões virtude cívica e geral CCO. Isto sugere que os trabalhadores buscam estar envolvidos em atividades que dão mais significado para a sua vida, considerando suas verdades interiores (ASHMOS; DUCHON, 2000; DUBEY; PATHAK; SAHU, 2020). Considerando, que encontramos uma influência negativa entre voz e senso de comunidade e, embora elas não sejam estatisticamente significativas, vale uma discussão no sentido de que o senso de comunidade reúne as convicções dos indivíduos de que as relações e oportunidades de participar da vida organizacional por meio de sugestões e ideias, estabelecem experiências reais pautadas na percepção de pertencer à organização (ASHMOS; DUCHON, 2000; SIQUEIRA *et al.*, 2014). Este achado, talvez tenha sofrido a influência de experiências pessoais dos trabalhadores da prefeitura de que quanto mais eles têm voz na organização, menos eles sentem que estão conectados com o ambiente de trabalho. Em tese, a Teoria da Autodeterminação sugere que indivíduos conectados com a organização, experimentam maiores índices de satisfação (RYAN; DECI, 2000), o que pode explicar as influências negativas encontradas neste estudo.

Estes achados também revelam como a espiritualidade pode sofrer influências de outras variáveis contextuais, para que a relação aqui analisada, pudesse de fato existir. Ao encontrarmos que quanto mais o trabalhador pode ter voz na organização, menor será a percepção de senso de comunidade, pode haver indícios de um

comportamento mais individualista entre os trabalhadores. Farmer et al. (2019) apontaram que a espiritualidade fornece um senso de lealdade e um desejo de ajudar aos outros em momentos de dificuldade e para a resolução de problemas. Assim, os autores sugerem que para o contexto público ainda pode ser difícil ter a compreensão de que a espiritualidade não envolve a religião e que por muitas vezes, tanto os trabalhadores quanto os gestores, podem ignorar algumas dimensões desse construto, como foi o caso desta relação negativa encontrada.

5. Considerações finais

Este artigo teve como objetivo, identificar a influência da espiritualidade e satisfação no trabalho (EAT e ST) sobre os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), de trabalhadores atuantes em uma prefeitura localizada na região Centro Oeste do Rio Grande do Sul. Descobrimos que esta influência existe corroborando com estudos anteriores. Porém, também descobrimos influências negativas entre algumas dimensões dos CCO e satisfação e CCO e espiritualidade. Assim, é possível destacar a primeira contribuição do estudo: na literatura ainda não há investigações que visem identificar a influência da espiritualidade e satisfação sobre os CCO no contexto público. Assim, os resultados aqui contribuem para o preenchimento de uma lacuna de pesquisa identificada na teoria acerca dos construtos ao fornecer novas evidências de antecedentes dos CCO para o referido setor, bem como identificar a relação de influência entre estes construtos.

Estudos apontam que a espiritualidade aumenta o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com o seu trabalho (FARMER *et al.*, 2019; GARG; PUNIA; JAIN, 2019). Nossas descobertas podem corroborar com tais apontamentos, trazendo novas evidências que a espiritualidade está presente na vida dos trabalhadores do setor público e que ela influencia no desempenho dos comportamentos de cidadania organizacional. Ao discorrer sobre as ST, torna-se interessante refletir sobre um aspecto. Quanto mais satisfeitos com o salário os trabalhadores se encontram menos comportamentos de ajuda eles desempenham. Desse modo, algumas reflexões podem surgir, como: será que a referida prefeitura valoriza seus trabalhadores da forma que esperam ser valorizados? Será que os trabalhadores, realmente estão dispostos a desempenhar ajuda no trabalho sem que o salário seja um “pré-requisito” para isso? Ainda, será que os trabalhadores priorizam o “ato de ajudar” como uma condição para a satisfação?

Como implicações práticas gerenciais, se pode perceber que a espiritualidade possui maior influência sobre os CCO. Nesse sentido, é possível que líderes e gestores, possam incentivar locais de trabalho mais humanizados, permitindo práticas de meditação e reflexão com o intuito de elevar a sua espiritualidade. Políticas de recursos humanos, podem ser construídas, analisadas e revistas, com a intenção de fornecer caminhos para maiores incidências dos CCO e aumento da satisfação considerando as evidências encontradas. De acordo com Belwakar, Vohra e Pandey (2018), o trabalho contribui para a definição de si dos trabalhadores e com as constantes e complexas mudanças no trabalho, os indivíduos podem sentir a necessidade de crescer profissionalmente e adotar comportamentos inovadores em prol da organização e do seu próprio desenvolvimento. Como de costume, estratégias internas para investigar e propor ações de melhoria para alavancar a satisfação dos trabalhadores são incentivados. Além disso, estes achados podem contribuir para gestores elaborarem e incorporarem práticas e políticas de gestão de pessoas mais

eficazes, rumo a uma gestão mais humanizada com o cultivo de ambientes mais saudáveis para se trabalhar (MALHEIROS *et al.*, 2022). Nesse contexto, pensar na espiritualidade como um fator capaz de balizar melhores relacionamento e contribuir para melhores ambientes de trabalho, é pensar na dimensão humana dos indivíduos, compreendendo os seus limites aspirações e motivações.

Como limitações, pode ser considerado as escolhas metodológicas, uma vez que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados. Isto significa que os resultados adquiridos ficam restritos à realidade em estudo. A abordagem quantitativa também restringe a liberdade dos investigados em expressarem plenamente suas percepções acerca das variáveis estudadas. A pandemia, pode ser considerada uma limitação, haja vista que este advento pode ter influenciado nas respostas dos investigados.

Para sugestões futuras, uma breve agenda de pesquisa pode ser mencionada considerando as evidências empíricas deste artigo. Primeiro, sugerimos a realização de estudos sobre os CCO, espiritualidade e satisfação, com variáveis moderados como cultura, para averiguar os efeitos de moderação sobre a relação entre os construtos. Segundo, proposição e teste de modelos estruturais complexos são bem-vindos se explorados estes construtos com outras variáveis do comportamento organizacional, como resiliência no trabalho, comprometimento, engajamento, relações de poder e virtudes no trabalho. Neste mesmo sentido, investigações qualitativas parecem promissoras ao investigar estas relações, dada a subjetividade da espiritualidade. Terceiro, reforçamos a condução de pesquisas que visem explorar novos antecedentes dos CCO, especialmente no setor público. Pesquisas com este cunho, contribuem para melhor compreender o que prediz esse tipo de comportamento. Quarto, sugerimos estudos que busquem melhor explorar, por exemplo, razões que podem ter levado a satisfação com o salário apresentar influência negativa sobre a ajuda. Que fatores podem ter influenciado nesta relação? Por último, considerando que estudos anteriores encontraram o mesmo resultado no que se refere ao fator “sustentabilidade do trabalhador”, também sugerimos a realização de estudos que visem explorar as propriedades psicométricas da escala construída e validada por Dekas *et al.* (2013). A escala tem apresentado instabilidade no contexto brasileiro? Investigações neste sentido, são bem-vindos. Ainda, em tempos de trabalho remoto, como o CCO, EAT e ST podem ser investigados? Isto é, é possível pensarmos em um tipo específico de CCO para o contexto do tele trabalho? A espiritualidade dos indivíduos nesse molde de trabalho é manifestada de formas diferentes? E a satisfação? Quais os desafios envolvidos a temática para os indivíduos e gestores no teletrabalho?

Finalmente, ao trabalharmos com as variáveis investigadas, é possibilitado pensar em novas e modernas práticas e políticas de Gestão de Pessoas no serviço público, buscando contribuir para a construção de um ambiente laboral mais saudável, harmonioso e próspero aos trabalhadores. Pensar nestas práticas, é pensar e se preocupar com o bem-estar dos indivíduos imersos em uma rotina cada vez mais pesada e agitada. Ademais fica o convite para pesquisadores enriquecerem a agenda de estudos de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional com estas três temáticas tão relevantes para as organizações.

Nota de agradecimento: agradecemos o apoio recebido da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Pessoal e Superior (CAPES) para a realização desta pesquisa.

Referências

ADAWIYAH, W. R. *et al.* Integrating Workplace Spirituality, Total Quality Management, and Job Satisfaction. **International Journal Of Business And Society**, v. 21, n. 2, p. 749-766, 2020. <http://doi.org/10.33736/ijbs.3292.2020>

AFTAB, J.; SARWAR, H.; KIRAN, A.; QURESHI, M. I.; ISHAQ, M. I.; AMBREEN, S.; KAYANI, A. J. Ethical leadership, workplace spirituality, and job satisfaction: moderating role of self-efficacy. **International Journal Of Emerging Markets**, v. 18, n. 12, p. 5880-5899, 2023. <http://doi.org/10.1108/ijoem-07-2021-1121>

ANDRADE, T de. *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. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>

ANDRADE, T de.; ESTIVALETE, V de F. B.; COSTA, V. F. Comportamento de cidadania organizacional: versão brasileira da escala comportamentos de cidadania organizacional para trabalhadores do conhecimento. **Cadernos Ebape.Br**, v. 16, n. 3, p. 367-381, 2018. <http://doi.org/10.1590/1679-395164088>

ANDRADE, T de. *et al.* Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 27, n. 3, p. 749-775, 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.332.106296>

ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-46, 2000. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>

ASSEGAAI, T.; SCHNEIDER, H. Factors Associated With Workplace and Interpersonal Trust in the Supervisory System of a Community Health Worker Programme in a Rural South African District. **International Journal Of Health Policy And Management**, v. 1, n. 11, p. 31-38, 2021. <http://dx.doi.org/10.34172/ijhpm.2021.03>

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

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. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0096>

- 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.
- CHAWLA, V.; GUDA, S. Individual Spirituality at Work and Its Relationship with Job Satisfaction, Propensity to Leave and Job Commitment. **Journal Of Human Values**, v. 16, n. 2, p. 157-167, 2010. <http://doi.org/10.1177/09716858100160020>
- 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. <https://doi.org/10.1142/S0219877019400042>
- COSTA, G. L. de Á. C. *et al.* Interações entre comportamentos de cidadania organizacional, suporte social e confiança interpessoal no setor de TI. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 6-23, 2022. <http://doi.org/10.22277/rgo.v15i1>
- CUNHA, M. P. E; REGO, A.; LOPES, M. P. Comportamento Organizacional Positivo. **Análise Psicológica**, v. 31, n. 4, p. 313-328, 2013. <http://dx.doi.org/10.14417/ap.804>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0097>
- DEMO, G. *et al.* How Are Leadership, Virtues, HRM Practices, and Citizenship Related in Organizations? Testing of Mediation Models in the Light of Positive Organizational Studies. **Sustainability**, v. 14, n. 3, p. 1508, 2022. <http://doi.org/10.3390/su14031508>
- 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, 2020. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I8/PR280732>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1281>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0972262919850928>

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. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>

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

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. <http://doi.org/10.1080/23311975.2016.1189808>

HYUSEIN, A.; EYUPOGLU, S. Z. Ethical leadership, organisational citizenship behaviours and social loafing: The mediating effect of perceived organisational politics. **South African Journal of Business Management**, v. 53, n. 1, p. 1-13, 2022. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.2842>

KIM, H. S.; SONG, J. H. Impacts of workplace spirituality on innovative work behaviour: moderated-mediating effect of organizational silence and intra-organizational networks. **Human Resource Development International**, p. 1-24, 2023. <http://doi.org/10.1080/13678868.2023.2238246>

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. <http://doi.org/10.37885/200800913>

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. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000100005>

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.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T de.; WEGNER, R da S.; ROSSATO, V. P. Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP: estudo com trabalhadores de uma prefeitura do RS. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 16, n. 4, p. 158-174, 2022. <https://doi.org/10.12712/rpca.v16i4.55509>

MALIK, M. E.; NAEEM, B. Role of spirituality in job satisfaction and organizational commitment among faculty of institutes of higher learning in Pakistan. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 4, p. 1236-1244, 2011. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.642>

MATOS, F. R. N. *et al.* Do 'relho' à 'reza': a espiritualidade como estratégia de controle nas organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 10, n. 2, p. 48-63, 2011. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20111002004>

MUAVIA, M.; HUSSAIN, G.; SAHIBZADA, U. F.; ISMAIL, W. K. W. Workplace spirituality, knowledge-hiding and the mediating role of organizational identification:

evidence from Pakistan. **International Journal Of Emerging Markets**, v. 1, p. 1-21, 2022. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2021-0388>

NEVES, P. C.; PAIXÃO, R. Comportamentos de cidadania organizacional: Uma revisão do conceito. **Exedra – Revista Científica ESEC**, n. 9, p. 33-52, 2014. Disponível em: <http://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2015/04/n9-B1.pdf>

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

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. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>

OSHAGBEMI, T. Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers. **Women in Management Review**, v. 15, p. 331-343, 2000. <https://doi.org/10.1108/09649420010378133>

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. <https://doi.org/10.19177/reen.v11e0201850-73>

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. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>

RAFAEL, D. N.; LOPES, E. L. O efeito da reação na satisfação: um estudo no contexto dos sistemas de saúde suplementar. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 2, p. 102-117, 2019. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.2.1>

ROCHA, G. R.; PINHEIRO, P. G. Organizational Spirituality: Concept and Perspectives. **Journal of Business Ethics**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2020. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04463-y>

RYAN, R. M.; DECI, E. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. **Contemporary Educational Psychology**, v. 25, p. 54-67, 2000.

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. Satisfação no Trabalho. In Siqueira, M. M. M. **Medidas de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008, pp. 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.

TECCHIO, E. L.; BRAND, J. L.; ROHRBECK, L.; LUCCA, S. IDENTIFICANDO A ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES. **Reuna**, v. 24, n. 1, p. 21-40, 2019. <http://doi.org/10.21714/2179-8834/2019v24n1p21-40>

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.

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. <https://doi.org/10.2307/23251265>

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. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

ZARIFE, P de S.; PAZ, M das G. T da. Revisitando o conceito de cidadania organizacional: uma nova proposição envolvendo direitos e deveres do trabalhador. **Revista Organizações em Contexto**, v. 17, n. 33, p. 3-21, 2021. <http://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v17n33p3-21>