



INVESTIGAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO PELO MÉTODO AHP: ESTUDO COM TRABALHADORES DE UMA PREFEITURA DO RS

INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS, SPIRITUALITY AND JOB SATISFACTION AT WORK USING THE AHP METHOD: A STUDY WITH WORKERS IN A CITY HALL IN RS

Recebido em 05.08.2022 Aprovado em 19.12.2022

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v16i4.55509>

Michel Barboza Malheiros

malheirosmb@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria/RS, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-7076-4258>

Taís de Andrade

Tais0206@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria/RS, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-7870-6909>

Roger da Silva Wegner

rswegnerr@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria/RS, Brasil

<http://orcid.org/0000-0002-2034-8034>

Vanessa Piovesan Rossato

vanessapiovesan@yahoo.com.br

Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria/RS, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-7165-4712>

Resumo

A partir de uma lacuna de pesquisa identificada, este estudo teve duplo objetivo: identificar quais são os critérios de maior e de menor prioridade dos CCO, EAT e ST dos trabalhadores de uma prefeitura do Centro Oeste do RS e traçar ações de melhoria para os critérios menos priorizados. Por meio do método AHP, 233 trabalhadores de uma prefeitura participaram do estudo. Os resultados revelaram os critérios mais e menos priorizados, podendo ser traçado ações de melhoria para estes últimos, bem como verificar a percepção dos CCO, da espiritualidade e da satisfação. Contribuições são discutidas e uma agenda de pesquisa é sugerida.

Palavras-chave: Comportamentos de cidadania organizacional. Espiritualidade no Ambiente de Trabalho. Satisfação. Método AHP.

Abstract

Based on an identified research gap, this study had a double aim: to identify which are the highest and lowest priority criteria for the CCO, EAT and ST of workers in a city hall in the Midwest of RS and to outline improvement actions for the criteria less prioritized. Through the AHP method, 233 workers from a city hall participated in the study. The results revealed the most and least prioritized criteria, allowing improvement actions to be traced for the latter, as well as verifying the perception of the OCB, spirituality and satisfaction. Contributions are discussed and a research agenda is suggested.

Keywords: Organizational Citizenship Behaviors. Workplace Spirituality. Satisfaction. AHP Method.

Introdução

Com a chegada da pandemia da COVID-19, diversas mudanças ocorreram nas organizações, no trabalho e, sobretudo, nas relações interpessoais e sociais mantidas no contexto organizacional. À vista disso, estas mudanças influenciam no comportamento dos trabalhadores e na forma como conduzem suas tarefas diárias (Andrade et al., 2021). É plausível considerar, frente a este cenário, que os trabalhadores e gestores tiveram que recorrer a recursos pautados na criatividade, proatividade e cooperação para conduzir sua rotina de trabalho seja em casa (*home office*) ou em jornadas alternadas de trabalho (Geus et al., 2020; Tavares, 2020).

Os trabalhadores proativos assumem responsabilidades que nem sempre fazem parte de suas obrigações formais (Belleville, Dubreuil & Courcy, 2019). Nesse sentido, estudos indicam que os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), assumem influência no ambiente laboral, visto que estes comportamentos são apontados como um conjunto de comportamentos positivos e espontâneos que os trabalhadores decidem ter nas rotinas de trabalho (Organ, 2018; Andrade, Costa & Estivaleta, 2018; Damghanian & Ghaheroudkhani, 2022). Os CCO estão associados ao funcionamento eficaz das organizações, melhoram as relações no trabalho, viabilizam maior autonomia e independência do trabalhador e influenciam em maiores percepções de confiança, satisfação e comprometimento (Andrade, Costa & Estivaleta, 2018).

Considerando que o ambiente de trabalho é composto por diferentes pessoas, é natural a existência de diferentes comportamentos e necessidades individuais (Damghanian & Ghaheroudkhani, 2022). Nesse sentido, Garg, Punia e Jain (2019), sugerem pensar na promoção da espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT) como um apoio ao entendimento dos comportamentos e necessidades do trabalhador. O interesse pela espiritualidade nos estudos organizacionais tem crescido consideravelmente devido à sua capacidade de gerar valor, propagar o bem social no ambiente laboral e por considerar que os trabalhadores necessitam estar saudáveis e engajados com o seu trabalho (Rocha & Pinheiro, 2020). Estudos apontam que o contexto organizacional é importante para a busca de significado dos indivíduos, haja vista que os trabalhadores passam maior parte de suas vidas no trabalho (Ashmos, & Duchon, 2000; Garg, Punia & Jain, 2019).

Ao repensar nas nuances do trabalho, alguns estudos (*e.g.* Belwalkar, Vohra & Pandey, 2018; Garg, Punia & Jain, 2019) evidenciam que a satisfação é um importante construto de análise para as organizações frente às mudanças no trabalho. Ancorados nestes estudos, há evidências positivas de que indivíduos satisfeitos, produzem maiores CCO e expandem a sua espiritualidade no trabalho. Frente a estas acepções, pouco se sabe como estes construtos organizacionais se manifestam no serviço público, considerando a perspectiva dos trabalhadores (Farmer et al., 2019; Geus et al., 2020).

Posto isto, uma lacuna de pesquisa foi identificada, no que se refere a identificação e percepção de critérios relacionados aos CCO, EAT e ST no serviço público, utilizando a abordagem multicritérios pelo método AHP no campo do comportamento organizacional e gestão de pessoas. Assim, este estudo se concentra em responder a seguinte pergunta: “quais são os critérios de maior e menor prioridade envolvendo os comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação dos trabalhadores de uma prefeitura do centro oeste do Rio Grande do Sul?”. Deste modo, este estudo possui duplo objetivo: i) identificar quais são os critérios de maior e menor prioridade dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação dos trabalhadores de uma prefeitura do centro oeste do Rio Grande do Sul, e ii) traçar ações de melhoria para os critérios menos priorizados.

Por prioridade, é essencial explicar que isto se refere a uma técnica de multicritério realizada pelo Método AHP, que visa identificar critérios de sucesso para tomada de decisão e aspectos menos priorizados em uma investigação, propondo ações de melhoria. Tal método, pode auxiliar gestores a compreender quais as dimensões do trabalho mais e menos priorizadas pelos indivíduos, o que pode contribuir para melhor

delimitar estratégias e o que pode ser melhorado no ambiente de trabalho (Wegner et al., 2020; Belay et al., 2022).

Haja vista o preenchimento da lacuna de pesquisa identificada, este estudo contribui para as organizações, ao introduzir um método capaz de identificar problemas organizacionais e que critérios os trabalhadores priorizam com maior ou menor frequência. Tendo claro as menores prioridades, gestores podem utilizar o método AHP para identificar o que pode ser melhorado, estipulando estratégias mais eficazes. Em tempo, este estudo contribui para a literatura, ao abordar o método AHP, se tem evidências de quais são as maiores e menores prioridades na perspectiva dos trabalhadores sobre os construtos investigados, o que pode enriquecer a teoria dos construtos a partir de um método quantitativo pouco utilizado no campo do comportamento organizacional e gestão de pessoas.

Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Trabalho

Existem diversas razões pelo crescente interesse de pesquisadores no que se refere às investigações dos comportamentos de cidadania organizacional (CCO) (Podsakoff et al., 2000; Organ, 2018). Primeiro, os CCO têm efeitos positivos sobre a eficácia e desempenho organizacional (Podsakoff et al., 2000; Garg, Punia & Jain, 2019), possui associações positivas com a liderança (Demo et al., 2022), aumentam o feeling de cooperação no ambiente de trabalho (Andrade et al., 2021; Costa et al., 2022).

Embora, na literatura, hajam diversas formas de se referir aos CCO, a abordagem clássica utilizada – e adotada para este estudo – é a de Organ (1988), na qual o autor explica que os CCO, são comportamentos discricionários que não são reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que em sua conjuntura propagam o funcionamento eficaz das organizações. Por discricionários, o referido autor explica que estes comportamentos são voluntários, isto é, não podem ser exigidos como uma obrigação formal do seu cargo (Andrade, Costa & Estivaleta, 2018; Organ, 2018). Para Siqueira (2008), os CCO envolvem aspectos de trocas sociais no trabalho.

À vista disso, estudos apontam que os CCO abrangem a promulgação de comportamentos positivos (*e.g.* auxílio aos colegas de trabalho, participação em atividades sociais, participação na tomada de decisões etc.) e se abstém de comportamentos negativos (*e.g.* discussões, conflitos, fofocas etc.) que podem prejudicar a organização (Cingöz & Akdoğan, 2019). Deste modo, estes comportamentos indicam a disposição de fazer “algo a mais” pelo convívio organizacional, relações de trabalho e aumento do espírito de equipe (Podsakoff et al., 2000; Cingöz & Akdoğan, 2019; Wegner et al., 2021). Desta forma, é plausível pensar nos CCO no setor público, que de acordo com estudos não há uma definição específica (Geus et al., 2020). Para os referidos autores, evidências de investigações do setor privado são emprestadas para o setor público. Por outro lado, estudos apontam que os CCO possuem influência positiva sobre o bem-estar de trabalhadores do setor público (Pauli, Cerutti & Andréis, 2018) e contribuem positivamente para a melhoria dos serviços prestados à população (Vigoda-Gadot & Beerli, 2011).

Na literatura é possível identificar a dimensionalidade do construto, como por exemplo Organ (1988). O autor identificou cinco dimensões dos CCO, a saber: i) altruísmo (comportamento voluntário de ajuda a um colega que está com problemas para concluir seu trabalho); ii) conscienciosidade (uso adequado do tempo para trabalhar de acordo com as normas vigentes); iii) espírito esportivo (é um comportamento positivo e solidário no desempenho de suas funções); iv) cortesia (refere-se ao envolvimento de um indivíduo na vida pessoal de um colega); e v) virtude cívica (corresponde a participação dos indivíduos nas políticas organizacionais). Baseado nestas dimensões, Dekas et al. (2013) desenvolveram um modelo de CCO para trabalhadores do conhecimento composto de cinco dimensões: i) sustentabilidade do empregado (atividades associadas à manutenção do bem-estar dos trabalhadores); ii) participação social (são as atividades sociais realizadas no expediente, podendo ou não estar associadas às tarefas centrais do trabalho); iii) virtude cívica (englobam as os atos de iniciativa ao reconhecer as suas responsabilidades

enquanto membro da organização); iv) ajuda (são ações de colaboração com os colegas de trabalho); v) voz (participação dos trabalhadores nos processos organizacionais, como tomada de decisões etc.).

Por conseguinte, diversas investigações se concentraram em explorar os antecedentes dos CCO. Andrade et al. (2021) identificaram que a confiança interpessoal e a confiança organizacional são fortes preditores dos CCO; Costa et al. (2022) encontraram relações positivas do suporte social sobre os CCO; Garg, Punia e Jain (2019), descobriram que a espiritualidade é um forte preditor dos CCO; em resultados semelhantes, Belwakar, Vohra e Pandey (2018), descobriram que trabalhadores satisfeitos são mais propensos a se envolverem nos CCO e consideram a espiritualidade como um aspecto central de suas vidas organizacionais, alcançando seus propósitos particulares por meio do trabalho.

Destarte, considerando os antecedentes dos CCO, a espiritualidade se revela como uma descoberta recente e promissora para os estudos organizacionais (Garg, Punia & Jain, 2019). Na literatura, de acordo com Garg (2018), há mais de 70 definições de espiritualidade e muita confusão entre o conceito do construto com o conceito de religiosidade. Embora não haja unanimidade sobre a definição da espiritualidade, há um consenso sobre as construções do construto no ambiente de trabalho (Garg, 2018). Assim, grande parte do que se sabe sobre a espiritualidade está focado nos aspectos de transcendência, senso de comunidade, sensação de prazer, alinhamento de valores organizacionais e individuais e sentido no trabalho (Rocha & Pinheiro, 2020; Khatri & Gupta, 2021).

Ashmos e Duchon (2000), introduziram na literatura o conceito mundialmente utilizado nos estudos organizacionais, ao explicarem que a espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT) corresponde ao entendimento de que os trabalhadores possuem uma vida interior nutrida por um trabalho significativo executado na organização. Giacolone e Jurkiewics (2003), amparados nesta definição, inferem que a EAT, engloba aspectos do ambiente laboral que promove sentimentos de satisfação, por meio da transcendência, que proporcionam uma sensação de plenitude e alegria no trabalho. Partindo do entendimento de que cada vez mais os indivíduos passam maior parte de suas vidas no trabalho, é fundamental que as organizações compreendam suas necessidades e anseios frente às dimensões do trabalho (Garg, Punia & Jain, 2019; Khatri & Gupta, 2021).

Estudos revelam que a EAT possui relação positiva com o desempenho (Ashmos & Duchon, 2000) e, quando a organização dispõe de um local apropriado para os trabalhadores desempenharem suas funções, mais eles se envolvem com a sua comunidade organizacional, ao mesmo tempo que buscam atingir as metas e objetivos estipulados e fornecerem serviços com qualidade (Belwalkar, Vohra & Pandey, 2018). Nesse sentido, pensar na EAT para o contexto público tem sido um desafio para pesquisadores devido a sua natureza subjetiva bastante (Farmer et al., 2019).

De acordo com Pawar (2017) a espiritualidade pode ser vivenciada e/ou praticada de acordo com a cultura organizacional existente. Organizações como *Apple*, *Yahoo!* e *Google* já adotaram práticas de espiritualidade no seu ambiente organizacional (Garg, 2018). Alguns exemplos de práticas adotadas por estas organizações se referem a: i) momentos de meditação; ii) momentos de reflexão, entre outros. De acordo com Garg (2018), tais práticas ajudaram a desenvolver uma cultura de senso de cooperação e trabalho em equipe o que influencia, diretamente, no desempenho e satisfação dos trabalhadores. Por esta razão, Ashmos e Duchon (2000) já haviam atentado que a espiritualidade parte do entendimento de que os trabalhadores são nutridos por um trabalho significativo, que também provém do sentimento de compromisso para com a organização (Barreto et al., 2020).

Ao discorrer sobre a dimensionalidade do construto, Ashmos e Duchon (2000) desenvolveram um modelo de medida composto por três dimensões, a saber: i) vida interior (se refere a compreensão das necessidades afetivas, cognitivas e fisiológicas dos trabalhadores); ii) significado do trabalho (sentimento de vocação no trabalho executado); e iii) pertença a uma comunidade (sentimento dos trabalhadores em estar conectado aos colegas de trabalho). Mais tarde, considerando a proposta de Ashmos e Duchon (2000) e estudos anteriores, Siqueira et al. (2014), desenvolveram e validaram o Inventário de

Espiritualidade no Trabalho com duas dimensões: i) senso de comunidade (sentimento de pertencer à organização) e ii) trabalho como propósito de vida (sentimento de que o trabalho traz propósito de vida para os trabalhadores).

Evidências mostram que a espiritualidade está positivamente associada ao desempenho dos trabalhadores e a eficácia organizacional (Ashmos & Duchon, 2000); se revela como preditor do comprometimento dos trabalhadores (Jena & Pradhan, 2018); com os comportamentos de cidadania organizacional (Belwalkar, Vohra & Pandey, 2018; Garg, Punia & Jain, 2019); com a liderança (Dubey, Pathak & Sahu, 2020); com a satisfação no trabalho (Garg, Punia & Jain, 2019; Dubey, Pathak & Sahu, 2020).

Destarte, considerando as relações positivas encontradas entre CCO, EAT e satisfação, este construto, por décadas, foi tratado como um elemento motivacional. Isso sugeriu que os trabalhadores apresentassem indicadores comportamentais no trabalho (*e.g.* desenvolvimento e maior produtividade) que eram fundamentais para o interesse das organizações (Siqueira, 2008; Andrade et al., 2017). Todavia, motivação e satisfação apesar de terem seus conceitos associados entre si, não são a mesma coisa (Sangwan, 2013). Na concepção de Siqueira (2008), quando os estudos do comportamento humano foram crescendo, a satisfação no ambiente de trabalho, passou a ser entendida como uma atitude. Ainda para a referida autora, a satisfação pautada nos pressupostos humanistas e sociais, é uma forma de analisar o quanto uma organização poderia promover em seu ambiente, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

Nesse sentido, compreender o que está por trás da satisfação no trabalho (ST) pode auxiliar gestores e suas organizações na manutenção de um ambiente laboral mais positivo que auxilie na cooperação entre colegas e para que os objetivos estipulados sejam cultivados pela equipe (Moretto & Silveira, 2021; Cruz et al., 2022). Como mencionam os autores supracitados, a *Google* se consagra como um exemplo de organização que realiza investimentos para aumentar a satisfação no trabalho, pois se há o entendimento de que trabalhadores insatisfeitos podem trazer consequências negativas às organizações (*e.g.* perda de produtividade, falta de disposição etc.).

Desta forma, a satisfação no trabalho (ST) é um estado emocional, positivo ou negativo, de um indivíduo resultante da avaliação do seu trabalho, considerando a conquista ou facilidade na realização de seus valores de trabalho (Locke, 1969). Para Siqueira (1995), a ST decorre de emoções e experiências vivenciadas pelo indivíduo no seu ambiente de trabalho e que possuem influência na sua vida social, vínculos afetivos e a sua saúde mental. Locke (1969) explica que a satisfação e a insatisfação no trabalho, são funções percebidas entre o que se quer do trabalho e o que de fato se percebe (Marqueze & Moreno, 2005; Cruz et al., 2022). Ao pensar no setor público, Ladeira, Sonza e Berte (2012) explicam que boa parte das investigações consistem em analisar por que os trabalhadores desse setor são mais ou menos satisfeitos do que os trabalhadores do setor privado.

Assim, em virtude da grande quantidade de investigações como foco no que promove a ST, Mourão, Monteiro e Viana (2014), explicam que este construto deve ser analisado de modo multifacetado. Isso se deve ao fato que a percepção da satisfação identifica alguns elementos-chave (Andrade et al., 2017). Nesse sentido, Siqueira (1995) desenvolveu e validou o modelo no contexto brasileiro que considera elementos essenciais para a compreensão da satisfação dos indivíduos com a organização e as dimensões do seu trabalho.

A Escala de Satisfação no Trabalho, possui cinco dimensões, a saber: i) satisfação com os colegas (se refere aos aspectos de amizade, cooperação, confiança e o relacionamento mantido entre os colegas no trabalho); ii) satisfação com o salário (se refere aos aspectos do salário com relação aos esforços realizados, em comparação com as competências e custos de vida); iii) satisfação com os chefes (se refere aos aspectos relacionados às capacidades e competências profissionais dos chefes, relação mantida entre trabalhador e chefe, bem como o interesse do mesmo nas atividades desempenhadas pelos trabalhadores); iv) satisfação com a natureza do trabalho (se refere ao interesse nas atividades de trabalho,

bem como a capacidade em envolver o trabalhador e a sua variedade); e v) satisfação com as promoções (se refere às oportunidades de promoções, frequência com que se recebe promoções e o tempo de espera por estas).

Estudos apontam que a ST emerge das características do trabalho (Ladeira, Sonza & Berte, 2012); que quanto maior o desenvolvimento profissional, maior será a satisfação (Mourão, Monteiro & Viana, 2014); possui influência positiva e direta sobre os valores e os comportamentos de cidadania organizacional (Andrade et al., 2017); pode estar relacionada às práticas e políticas de recursos humanos (Paiva et al. (2017); tem influência sobre o desempenho (Moretto & Silveira, 2021); apresentam associações diretas com os controles informais, por meio do empowerment psicológico (Cruz et al., 2022).

Procedimentos metodológicos

Objeto de estudo e procedimento de coleta de dados

Para atingir ao objetivo proposto para o estudo, este se caracteriza como descritivo e abordagem quantitativa. O objeto de estudo foram os trabalhadores do setor público atuantes em uma prefeitura do Rio Grande do Sul. Os participantes do estudo são 233 trabalhadores, o que corresponde a todos os trabalhadores da prefeitura.

Os dados foram coletados por meio de um questionário de escala *Likert* 5 pontos, contendo 50 perguntas. A primeira parte do questionário é composta por cinco questões para análise do perfil dos respondentes. Dos 233 participantes, a maioria é do gênero feminino (60,5%) e 39,5% correspondem ao sexo masculino, com ensino superior completo (32,6%), com tempo de atuação no referido setor variou de 6 a 10 anos (37,3%).

Para segunda parte do questionário, foi utilizado o modelo de Dekas et al. (2013), “Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento”, validado no contexto nacional por Andrade, Estivalet e Costa (2018), com 23 questões mensuráveis. Para a terceira parte do questionário, foi utilizado o modelo “Inventário de Espiritualidade no Trabalho (IET)”, desenvolvido e validado por Siqueira et al. (2014), com 10 questões mensuráveis em sua versão reduzida. Para a última parte do questionário, foi utilizado o modelo desenvolvido e validado por Siqueira (1995), “Escala de Satisfação no Trabalho”, com 15 questões mensuráveis. O Quadro 1 apresenta um resumo dos construtos utilizados para a construção do questionário de pesquisa, autores e dimensões/variáveis (número de questões).

Quadro 1 – Construtos teóricos, autores, dimensões e variáveis

Construtos	Autores	Dimensões/Variáveis
Comportamentos de Cidadania Organizacional	Dekas <i>et al.</i> (2013); Andrade, Costa & Estivalet (2018)	Sustentabilidade do empregado (01, 02, 03, 04); Participação social (05, 06, 07, 08); Virtude cívica (09, 10, 11, 12, 13); Voz (14, 15, 16, 17); Ajuda (18, 19, 20, 21, 22, 23).
Espiritualidade no Ambiente de Trabalho	Siqueira <i>et al.</i> (2014)	Senso de comunidade (24, 25, 27, 29, 30) Trabalho como propósito de vida (26, 28, 31, 32, 33)
Satisfação no Trabalho	Siqueira (1995)	Satisfação com os colegas (34, 37, 47); Satisfação com o salário (36, 39, 44); Satisfação com a chefia (43, 45, 48); Satisfação com a natureza do trabalho (38, 41, 46); Satisfação com as promoções (35, 40, 42).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Procedimentos de análise de dados

Após a coleta de dados, foi realizada a análise fatorial exploratória (AFE) dos dados, para verificar as propriedades psicométricas das escalas utilizadas. Foi considerado o método *Varimax*, para análise dos componentes principais com a extração de fatores. A adequação da amostra foi verificada pelo teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), a adequação dos dados foi feita pelo teste de esfericidade de Bartlett e também foram analisadas as comunalidades dos itens. Em seguida, foi verificada a confiabilidade dos fatores pelo cálculo de alfa de *Cronbach*. Ambos os testes, foram realizados pelo SPSS versão 22.

Após a denominação dos fatores, foi utilizado o método multicritério *Analytic Hierarchy Process* (AHP), que visa destacar o grau de prioridade das variáveis estudadas. Inicialmente foi realizado a formulação do objetivo, dos critérios e dos subcritérios. Os critérios foram compostos pelas dimensões que compõem cada construto e os subcritérios foram compostos pelas variáveis que compõem cada dimensão. Partindo disso, a presente pesquisa contou com três dimensões, doze critérios e quarenta e oito subcritérios. Sendo que o julgamento destes, foi realizado em cima das médias, por meio da escala de importância de Saaty (2008), considerando as 233 respostas válidas. Este processo possibilitou transformar as informações em valores numéricos, o efeito desta etapa resultou no grau de prioridade de todos os elementos estudados. A escala de importância de Saaty (2008) pode ser visualizada na Tabela 1.

Tabela 1 – Escala de importância

Escala	Avaliação	Recíproco
Extremamente preferido	9	1/9
Muito forte a extremo	8	1/8
Muito fortemente preferido	7	1/7
Forte a muito forte	6	1/6
Fortemente preferido	5	1/5
Moderado a forte	4	1/4
Moderadamente preferido	3	1/3
Igual a moderado	2	1/2
Igualmente preferido	1	1

Fonte: Adaptado de Saaty (2008).

Para compreender a consistência do julgamento, torna-se necessário verificar o Índice de Consistência (IC - *Consistency Index*) e a Razão de Consistência (RC - *Consistency Ratio*). O IC mensura o grau de inconsistência dos julgamentos paritários. Esse índice é calculado com o emprego do λ_{max} , alcançado por: $IC = (\lambda_{max} - n) / (n-1)$. Em seguida, realizou-se o seguinte cálculo: $RC = IC / IR$. O valor do Índice Randômico (IR) foi obtido por meio dados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Índice de Consistência Randômica

Ordem da Matriz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Valores do IR	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,14	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56

Fonte: Adaptado de Saaty (2008).

Por meio da Tabela 2 é possível identificar os valores correspondentes à ordem da matriz. Neste estudo foram utilizados os seguintes valores: (0,58) para as matrizes de 3X3, (0,90) para as matrizes de 4x4, (1,12) para as matrizes de 5X5, (1,24) para a matriz de 6X6, (1,48) para a matriz de 12X12. Com a realização deste cálculo foi possível identificar a razão de consistência dos julgamentos realizados. Saaty (2008) afirma que para se obter um julgamento consistente o valor do $RC \leq 0,10$. Posto isto, a presente modelagem foi realizada no *software Microsoft Excel*©.

Apresentação e análise dos resultados

Percepção dos trabalhadores com relação aos CCO, EAT e ST

De acordo com Hair *et al.* (2009), a AFE se faz necessária para identificar possíveis associações entre as variáveis que, podem ou não, estar agrupadas a fatores comuns. Deste modo, a Tabela 3 revela os resultados pertinentes a esta etapa.

Tabela 3 – Análise fatorial exploratória dos modelos utilizados

COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL (CCO)								
KMO	<i>sig</i>	Comunalidades (subcritérios excluídos da análise)	Fatores após análise (critérios)	Alfa de <i>Cronbach</i>	Média	Desvio padrão		
0,796	p<0,000	CCO1, CCO2, CCO3, CCO4, CCO12, CCO13, CCO17, CCO21, CCO22, CCO23	Participação social	$\alpha = 0,773$	3,98	0,836		
			Virtude cívica	$\alpha = 0,772$	4,34	0,631		
			Voz	$\alpha = 0,773$	3,61	0,859		
			Ajuda	$\alpha = 0,715$	4,07	0,686		
ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO (EAT)								
0,891	p<0,000	Nenhuma variável (subcritério) foi excluída	Senso de comunidade Trabalho como propósito de vida	$\alpha = 0,865$ $\alpha = 0,897$	3,75 4,32	0,819 0,740		
SATISFAÇÃO NO TRABALHO (ST)								
0,855	p<0,000	ST46	Satisfação com o salário	$\alpha = 0,888$ $\alpha = 0,848$ $\alpha = 0,812$ $\alpha = 0,711$	3,78	1,010		
			Satisfação com os chefes					
			Satisfação com as promoções e colaboração				3,88	0,811
			Satisfação com os colegas e a natureza do trabalho				3,37	0,932
					3,85	0,782		

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 3, é possível observar que os testes para os CCO, revelaram valores satisfatórios do KMO e de significância. Na análise da comunalidades, de 10 variáveis (subcritérios) foram excluídos, sendo que o fator (critério) “sustentabilidade do empregado” foi removido da análise pelo valor das comunalidades ser menor que 0,5. Os valores de alfa de *Cronbach* demonstram valores acima de 0,7, o que indica boa confiabilidade (Hair et al., 2009). Também é plausível mencionar que as cargas fatoriais, com teste aplicado pela técnica *Varimax*, dos itens variaram no *continuum* de valores entre 0,5 e 0,8. O fator ajuda, apresenta poder de explicação de 67,64% de variância do construto. Com relação às médias, nota-se o maior valor para “virtude cívica (4,34)” e “ajuda (4,07)”. Isto sugere que são os comportamentos mais praticados pelos trabalhadores da prefeitura.

Para a EAT, pode-se verificar valores satisfatórios do KMO e de significância. Na análise das comunalidades, nenhuma variável (subcritério) foi excluída. Os valores de alfa de *Cronbach*, apresentaram ótimos valores de confiabilidade, acima de 0,7. As cargas fatoriais das variáveis (subcritérios) encontram-se em um *continuum* de valores de 0,6 a 0,8. O fator “trabalho como propósito de vida” apresenta um poder de explicação de 68,40% de variância do construto. Para as médias, o maior valor se concentra no “trabalho como propósito de vida (4,32)”, sugerindo que para os trabalhadores da prefeitura, o trabalho é uma fonte de propósito desenvolvido por meio da sua espiritualidade.

Para a ST, da mesma forma, foram obtidos valores satisfatórios de KMO e de significância. Pela análise das comunalidades, apenas uma variável (subcritério) foi excluída. Salienta-se que três variáveis foram realocadas em outros fatores: a variável ST34, originalmente pertencente à dimensão “satisfação com os colegas”, foi realocado para o fator 3 renomeado para “satisfação com as promoções e colaboração”. Já na dimensão originalmente nomeada “satisfação com a natureza do trabalho”, foram inseridas duas

variáveis (ST37 e ST47), que pertenciam a dimensão “satisfação com os colegas”, sendo a dimensão renomeada para “satisfação com os colegas e a natureza do trabalho”. Na análise das cargas fatoriais, os valores se concentraram em um continuum entre 0,6 e 0,8. Para a análise de confiabilidade, os Alfas de *Cronbach* são superiores a 0,7, indicando bons valores de confiabilidade (Hair et al., 2009). O poder explicativo da variância dos itens se deu em 69,959% pelo fator (subcritério) “satisfação com os colegas e a natureza do trabalho”. Os valores de média, se tem o maior valor para “satisfação com os chefes”. Pode-se inferir que os trabalhadores se encontram satisfeitos com a capacidade profissional dos seus chefes. Os valores do desvio padrão estão próximos a 1, com exceção do fator (critério) “satisfação com o salário”, que está acima de 1, o que significa ter a maior variedade de respostas pelos trabalhadores. Após a análise fatorial e propriedades dos modelos utilizados nesta pesquisa, a seguir são expostos os resultados do método AHP sobre os construtos: CCO, EAT e ST. Considerando o grande volume de subcritérios do estudo, serão explanados somente a maior prioridade e a menor prioridade de cada subcritério dos construtos investigados.

Análise das prioridades dos trabalhadores com relação aos construtos a partir do *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

A AHP é uma técnica de análise de decisão multicritério, baseada em uma hierarquia de prioridades. Esta técnica contribui para a identificação e resolução de problemas, bem como aspectos que podem ser melhorados pelos gestores para a sua organização (Belay et al., 2022). Assim no que se refere às maiores prioridades referentes aos CCO, a Tabela 4 elucida estes achados.

Tabela 4 – Julgamento dos critérios e subcritérios pertencentes aos CCO

Critérios	Peso Local (PL)	Subcritérios	Peso Local (PL)
Cr1. Virtude cívica	0,1405	Scr3. Mantém-se atualizado com as novidades da organização (mudanças organizacionais, etc.).	0,6370
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 3,0385$ IC=0,0193 RC=0,0332	
Cr2. Voz	0,2374	Scr6. Faz sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.	0,6370
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 3,0385$ IC=0,0193 RC=0,0332	
Cr3. Participação social	0,0430	Scr8. É alegre em interações de trabalho.	0,5777
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 4,1001$ IC=0,0334 RC=0,0371	
Cr4. Ajuda	0,1843	Scr13. Está sempre pronto para dar uma mãozinha para aqueles ao meu redor.	0,6370
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 3,0385$ IC=0,0193 RC=0,0332	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os dados revelam que todos os critérios e subcritérios obtiveram $RC < 0,10$, atendendo as exigências de Saaty (2008). Assim, o maior critério priorizado pelos trabalhadores é Voz (PL=0,2374). Isto sugere que os trabalhadores percebem que a prefeitura em questão fornece meios para que possam expressar suas opiniões e fazer contribuições para a rotina organizacional. Dekas et al. (2013) sugere que a voz, enquanto uma dimensão dos CCO, sinaliza toda e qualquer contribuição que o trabalhador faz para o seu trabalho. Seguindo, pode-se notar que houve três subcritérios (Scr), mais priorizados pelos trabalhadores, a saber: Scr3, PL=0,6370; Scr6, PL=0,6370; Sc13, PL=0,6370). Assim, é possível inferir que os trabalhadores se envolvem nos CCO, englobando ações pertinentes ao interesse em se manter atualizado frente às

mudanças enfrentadas pela prefeitura, sugestões para melhorar o trabalho e os processos organizacionais e estão dispostos a dar uma “mãozinha” aos seus colegas de trabalho. Vale ressaltar, que no critério Participação social, os trabalhadores se envolvem em interações do trabalho e percebem que são alegres nestes momentos. De acordo com Organ (2018), compreender estes comportamentos espontâneos e cooperativos, contribui não só para o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo, mas de toda a organização (Geus et al., 2020; Andrade et al., 2021).

Destarte, ao considerar a espiritualidade (EAT), a Tabela 5, elucida dos resultados referentes aos critérios e subcritérios com maior prioridade, segundo a perspectiva dos trabalhadores.

Tabela 5 – Julgamento dos critérios e subcritérios pertencentes à EAT

Critérios	Peso Local (PL)	Subcritérios	Peso Local (PL)
Cr5. Trabalho como propósito de vida	0,0320	Scr15. Meu trabalho é responsável por muitas vitórias que consegui na vida.	0,4663
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 5,2487$ IC=0,0622 RC=0,0555	
Cr6. Senso de comunidade	0,0523	Scr19. No meu setor existe um ambiente tranquilo.	0,4610
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 5,2868$ IC=0,0717 RC=0,0640	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os dados revelam que as exigências de Saaty (2008), foram atendidas, ao verificar que todos os critérios e subcritérios obtiveram $RC < 0,10$. Nesse sentido, o critério mais priorizado pelos trabalhadores refere-se Cr6.Senso de comunidade (PL=0,0523). Embora seja um valor relativamente baixo, pode-se entender que na prefeitura os trabalhadores percebem que existe colaboração em seu setor de trabalho. Para Siqueira et al. (2014), organizações com forte senso de comunidade entre os indivíduos, são mais propensas a entregarem os melhores resultados. No que se refere aos subcritérios mais priorizados (Scr15, PL=0,4663 e Scr19. PL=0,4610), é possível verificar que o trabalho é responsável pelas conquistas e vitórias dos trabalhadores da prefeitura e que o seu contexto organizacional é relativamente considerado tranquilo. Evidências podem ser encontradas na literatura, ao sugerir que a espiritualidade, principalmente no setor público, promove maiores sensações de bem-estar, tranquilidade e sentimentos positivos relacionados ao trabalho, possibilitando a reflexão do significado que o trabalho possui para os indivíduos (Farmer et al., 2019; Garg, Punia & Jain, 2019).

Destarte, ao considerar a satisfação como um elemento que pode influenciar em diversas variáveis organizacionais, a seguir, na Tabela 6, é elucidado os critérios e subcritérios mais priorizados pelos trabalhadores.

Tabela 6 – Julgamento dos critérios e subcritérios pertencentes à ST

Critérios	Peso Local (PL)	Subcritérios	Peso Local (PL)
Cr7. Satisfação com o salário	0,0651	Scr25. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	0,6000
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 3,0000$ IC=0,0000 RC=0,0000	
Cr8. Satisfação com a chefia	0,1128	Scr27. Com a maneira como meu chefe me trata.	0,6370
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 3,0385$ IC=0,0193 RC=0,0332	

Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP: estudo com trabalhadores de uma prefeitura do RS

Cr9. Satisfação com as promoções e colaboração	0,0420	Scr32. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	0,5777
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 4,1001$ IC=0,0334 RC=0,0371	
Cr10. Satisfação com colegas e a natureza do trabalho	0,0906	Scr35. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	0,6502
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 4,1971$ IC=0,0657 RC=0,0730	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os dados revelam que todos os julgamentos atendem às exigências de Saaty (2008), apresentando $RC < 0,10$. O critério com maior prioridade na perspectiva dos trabalhadores, refere-se ao Cr8. Satisfação com a chefia ($PL=0,1128$), sugerindo que dentre as dimensões de satisfação, a chefia, é o critério com maior satisfação. Vale ressaltar, que a satisfação positiva com relação aos líderes e chefes organizacionais, apresentam efeito positivo sobre o desempenho e trabalho executado (Moretto & Silveira, 2021). Já para os subcritérios com maior prioridade pelos trabalhadores (Scr25, Scr27, Scr32 e Scr35) é possível inferir bons valores de satisfação no que se refere ao salário dos indivíduos comparado ao quanto trabalham, com a maneira como a chefia os trata, com o espírito de colaboração entre colegas e com o interesse que as atividades despertam nos indivíduos.

Análise das menores prioridades dos trabalhadores com relação aos construtos a partir do *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

No que concerne as menores prioridades dos trabalhadores, a Tabela 7 elucida os resultados referentes aos CCO.

Tabela 7 – Julgamento dos menores critérios e subcritérios pertencentes aos CCO

Critérios	Peso Local	Subcritérios	Peso Local
Cr1. Virtude cívica	0,1405	Scr1. Participa de eventos que não são obrigatórios, mas ajudam a organização.	0,1047
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 3,0385$ IC=0,0193 RC=0,0332	
Cr2. Voz	0,2374	Scr4. Faço sugestões criativas aos colegas.	0,1047
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 3,0385$ IC=0,0193 RC=0,0332	
Cr3. Participação social	0,0430	Scr9. Comemora eventos da vida pessoal de seus colegas de trabalho	0,0641
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 4,1001$ IC=0,0334 RC=0,0371	
Cr4. Ajuda	0,1843	Scr12. Ajuda os colegas que têm cargas de trabalho pesadas.	0,1047
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 3,0385$ IC=0,0193 RC=0,0332	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Ao discorrer sobre as menores prioridades no que se refere os CCO, é possível identificar que os menores subcritérios para cada critério que compõe o construto. Para a virtude cívica, os trabalhadores não participam de eventos que não são obrigatórios ($PL=0,1047$). De acordo com Siqueira (2008) e Dekas et al. (2013), dentro destes eventos, podem se concentrar reuniões e treinamentos no ambiente organizacional e que contribuem para o desempenho do trabalhador e da própria organização. De acordo

com os referidos autores, a não participação nestes eventos pode influenciar negativamente o trabalho e desempenho. No que se refere ao critério voz, os trabalhadores tem a percepção de que não realizam contribuições criativas ao sistema organizacional (PL=0,1047), por outro lado, toda sugestão realizada e quando significativa promove a eficácia organizacional (Organ, 1998). Já no que se refere aos critérios participação social e ajuda, os trabalhadores não participam de eventos ligado à vida pessoal de seus colegas (PL=0,0641) e não prestam gestos de ajuda para aqueles colegas que possuem cargas pesadas de trabalho (PL=0,1047). Isto sugere que o critério participação social, originalmente introduzido na literatura por Dekas et al. (2013) como uma nova forma de explicar os CCO, parece não ser considerado como um critério relevante para o envolvimento dos trabalhadores neste tipo de comportamento. Ainda, no serviço público parece haver um consenso de que o trabalho geralmente é executado de forma mais individualista e de acordo com as funções relativas ao próprio cargo, o que pode justificar o fato de os trabalhadores não se envolverem em determinados comportamentos de ajuda (Vigoda-Gadot & Beerli, 2011; Ladeira, Sonza & Berte, 2012; Belwalkar, Vohra & Pandey, 2018).

Destarte, no que se refere às menores prioridades envolvendo a espiritualidade, a Tabela 8, elucida os resultados encontrados.

Tabela 8 – Julgamento dos menores critérios e subcritérios pertencentes à EAT

Critérios	Peso Local (PL)	Subcritérios	Peso Local (PL)
Cr5. Trabalho como propósito de vida	0,0320	Scr18. Meu trabalho ilumina os meus dias.	0,0467
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 5,2487$ IC=0,0622 RC=0,0555	
Cr6. Senso de comunidade	0,0523	Scr23. No meu setor as pessoas são unidas.	0,0417
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 5,2868$ IC=0,0717 RC=0,0640	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os dados revelam, que embora os trabalhadores tenham maiores percepções de que o trabalho é responsável por muitas das suas conquistas, os mesmos não consideram o trabalho como um aspecto que “ilumina os seus dias” (PL=0,0467). Da mesma forma, que estes possuem a percepção de que o ambiente de trabalho é tranquilo, não se tem a percepção de união entre os trabalhadores (PL=0,0417). Garg (2018) postula que as práticas de espiritualidade só são possíveis em organizações com uma cultura organizacional que incentive estas práticas. Por se tratar do setor público, talvez a prefeitura possa não haver uma cultura alinhada e direcionada a considerar as necessidades e anseios dos trabalhadores frente às dimensões do trabalho. Ao ponderar a acepção de Ashmos e Duchon (2000) de que os trabalhadores são nutridos por um trabalho com significado, os indivíduos podem ter o sentimento de que a comunidade da organização tende a ser mais individualista e de que o trabalho ainda não é suficiente para alcançar um propósito de vida pessoal (Garg, 2018; Farmer et al., 2019). Vale ressaltar, de acordo com Barreto et al. (2020) que, na ausência das percepções do trabalho como sendo algo significativo, se tem influência direta no compromisso dos trabalhadores para com a organização, ora sendo positivo, ora sendo negativo.

Destarte, ao refletir sobre a satisfação é possível identificar subcritérios com baixas percepções. Assim, a Tabela 9 elucida os resultados deste construto.

Tabela 9 – Julgamento dos menores critérios e subcritérios pertencentes à ST

Critérios	Peso Local (PL)	Subcritérios	Peso Local (PL)
Cr7. Satisfação com o salário	0,0651	Scr24. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	0,2000
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 3,0000$ IC=0,0000 RC=0,0000	
Cr8. Satisfação com a chefia	0,1128	Scr29. Com a capacidade profissional do meu chefe.	0,1047
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 3,0385$ IC=0,0193 RC=0,0332	
Cr9. Satisfação com as promoções e colaboração	0,0420	Scr31. Com a maneira como esta organização realiza promoções de seu pessoal.	0,0641
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 4,1001$ IC=0,0334 RC=0,0371	
Cr10. Satisfação com colegas e a natureza do trabalho	0,0906	Scr37. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	0,0583
$\lambda_{Max}= 11,3224$ IC=0,1469 RC=0,0986		$\lambda_{Max}= 4,1971$ IC=0,0657 RC=0,0730	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Considerando os resultados da Tabela 9, é possível inferir que os trabalhadores não possuem confiança nos seus colegas de trabalho (PL=0,0583) e não se encontram plenamente satisfeitos com as formas que a prefeitura realiza suas promoções (PL=0,0641). Por se tratar de uma organização pública, as formas de realizar promoções dependem de fatores associados a planos de carreira, aspectos políticos e outros. Siqueira et al. (2014) inferem que o sistema de promoções deve ser bem estabelecido, apresentando coerência interna e externa. Ainda, embora os trabalhadores estejam satisfeitos com a forma que são tratados por seus chefes, estes se encontram menos satisfeitos com a capacidade profissional destes chefes. De acordo com Garg, Punia e Jain (2019) a liderança possui um papel crítico nas organizações, pois possuem o papel de delegar tarefas, direcionar sua equipe de trabalho e prestar suporte quando necessário, o que pode estar faltando no contexto de trabalho, de acordo com as percepções dos trabalhadores.

Proposta de ações de melhoria para os CCO, EAT e ST na prefeitura investigada

É importante esclarecer que os CCO não são uma exigência solicitada pela organização, sua manifestação se dá por meio da vontade dos trabalhadores, uma vez que os indivíduos que apresentam percepções positivas sobre o seu trabalho, tendem a demonstrar comportamentos voluntários com os colegas e a organização. Por meio dos julgamentos realizados sobre os construtos, os dados mostram que a Satisfação e a Espiritualidade podem estimular as práticas dos CCO no contexto laboral.

Para os subcritérios com as menores médias, é possível sinalizar ações que visem melhorar as práticas destes comportamentos no ambiente laboral. Primeiro, a organização pode abrir espaço para ouvir opiniões e sugestões para melhor realizar e otimizar o trabalho e processos organizacionais, principalmente ao considerar que muitas atividades sofrem influências de legislações ou passam por uma hierarquia. Considerando este processo, os CCO podem estimular maior objetividade e proatividade no trabalho (Dekas et al., 2013; Andrade et al. 2021). Segundo, a prefeitura deve reforçar a participação dos trabalhadores para a melhoria dos serviços prestados por meio de *workshops*. Terceiro, a organização pode

incentivar boas ações (*e.g.* clareza das exigências e funções, claro *feedback* do serviço desempenhado, prestar apoio quando necessário) por parte dos líderes para com seus liderados, com o estímulo ao respeito, colaboração e cooperação, uma vez que os CCO contribuem para o desempenho individual, coletivo e organizacional (Podsakoff et al., 2014). Por último, é possível que a prefeitura realize reuniões e atividades práticas sobre a preservação e manutenção do ambiente de trabalho, reforçando o espírito de virtude cívica no trabalho.

Ao refletir sobre as práticas de espiritualidade, Garg (2018) menciona a importância de as organizações moldarem uma cultura que permita tais práticas. Dentre estas práticas, sugere-se momentos de meditação e reflexão, tanto a nível individual quanto a nível grupal, podendo ser realizado a socialização das diferentes percepções dos indivíduos frente ao trabalho. Além disso, tais práticas promovem o bem-estar dos indivíduos, o que pode contribuir para maior eficácia. Farmer et al. (2019), inferem que a promoção da EAT também é pautada no alinhamento dos valores dos trabalhadores com os valores da organização. Nesse sentido, valores bem definidos são um caminho para moldar o que de fato a prefeitura preza em sua estrutura e existência. Estudos apontam que organizações que tentam controlar trabalhadores, acabam retirando destes a criatividade, o que os impede de contribuir efetivamente para a organização (Dubey, Pathak & Sahu, 2020; Cruz et al., 2022). Assim, sugere-se que a organização permita e estimule que seus trabalhadores sejam criativos ao desempenharem o seu trabalho (*e.g.* a partir de ideias, sugestões e projetos), uma vez que a prefeitura é composta por setores de saúde, educação, administrativo, de agricultura e outros. Ao negligenciar sugestões e opiniões que podem ser benéficas, é retirado do trabalhador a vontade de cooperar com a organização, o que pode justificar os subcritérios menos priorizados pelos trabalhadores. Em tempo, outra ação bem-vinda e que pode melhorar o senso de comunidade da organização, refere-se às dinâmicas de grupos que viabilizem melhor interação entre indivíduos e enriquecimento das relações mantidas no trabalho, haja vista as baixas percepções dos trabalhadores referentes à confiança e união.

Destarte, para a satisfação, talvez seja a etapa mais desafiadora, pois esta pode sofrer influência de inúmeros fatores e que podem ou não estar diretamente relacionados aos CCO ou à espiritualidade. De acordo com Garg, Punia e Jain (2019) a satisfação também possui relação de que as atividades desempenhadas possuem um propósito, de que os trabalhadores são valorizados pelo seu trabalho e são recompensados por isso (Siqueria, 2008). Assim, ações como valorizar o trabalhador pelas ideias e o trabalho desempenhado, tende a melhorar a sua satisfação. Pesquisas internas de satisfação e *workshops* para entender as necessidades e anseios dos trabalhadores é sempre uma boa dinâmica a ser realizada. Outro fator que pode ser considerado determinante para a satisfação, refere-se às práticas e políticas de recursos humanos (Paiva et al., 2017). Nesse sentido, melhor práticas e políticas de RH possibilitam que os trabalhadores tenham a percepção de que são valorizados, principalmente no que se refere ao trabalho desempenhado e nas formas como é recompensado por isto. Trabalhadores satisfeitos são mais comprometidos e engajados e mais propensos a ajudar colegas de trabalho (Andrade *et al.*, 2017; Organ, 2018; Garg, Punia & Jain, 2019).

De modo geral, pensar em uma cultura de cooperação pode ser um caminho para contemplar a organização e as nuances do trabalho, no sentido de considerar os indivíduos como sujeitos com necessidades e que buscam reconhecimento, valorização e possibilidades de serem proativos no ambiente laboral. Garg (2018) postula que a cultura organizacional, pode oferecer maior flexibilidade para a organização permitir a criatividade, inovação e maior desempenho, principalmente nos serviços prestados à comunidade (Ladeira; Sonza; Berte, 2012).

Ademais, o método AHP, permite localizar problemas e aspectos que precisam ser melhorados no ambiente organizacional, se tornando uma ferramenta muito útil para a tomada de decisão e elaboração de estratégias (Wegner et al., 2020; Belay et al., 2022).

Considerações finais

Este estudo atingiu o objetivo proposto, apresentando os critérios do trabalho que são mais priorizados pelos indivíduos e os aspectos menos priorizados no que tange às variáveis organizacionais CCO, EAT e ST, o que oportunizou o delineamento de ações de melhoria para os critérios menos priorizados. O estudo apresenta um esforço inicial para investigar variáveis comportamentais por meio de um método pouco utilizado para a área de gestão de pessoas e comportamento organizacional.

Como contribuições teóricas, este estudo avança nas referidas áreas, trazendo uma investigação que demonstra mais abertamente que critérios os trabalhadores do setor público investigado priorizam no contexto de trabalho, sinalizando que tanto o CCO, quanto a EAT e ST são aspectos manifestados pelos trabalhadores. Por outro lado, também é demonstrados os critérios menos priorizados, sinalizando que tais variáveis podem sofrer influência de outros aspectos organizacionais como por exemplo, a cultura organizacional. Ambientes de trabalho em que o CCO, a espiritualidade e a satisfação são consideradas como temáticas que podem melhorar a eficácia organizacional, é necessário um olhar especial para a cultura organizacional, haja vista que práticas de espiritualidade, práticas de CCO e práticas que identifiquem os níveis de satisfação, só são incentivados nas organizações que possuam uma cultura alinhada com práticas e políticas mais eficazes de gestão de pessoas.

Além disso, destaca-se uma contribuição metodológica, ao ser inserido na área de gestão de pessoas e comportamento organizacional, o uso do método AHP, que, tradicionalmente é utilizado, na área de engenharia da produção, tecnologia e sistemas de tomada de decisão, se revelando como um método promissor para a área. Por meio deste método, foi possível delinear ações para a prefeitura, no que tange ao que pode ser melhorado no contexto de trabalho, viabilizando o delineamento de estratégias mais eficientes que possam melhorar aspectos de satisfação, de espiritualidade e de aspectos que visam trazer o trabalhador como elemento principal nas rotinas organizacionais. Tudo isso, buscando o atingimento de melhores relações interpessoais e espontâneas e de desenvolvimento profissional, para que seja atingido o tão esperado desempenho organizacional.

Como contribuições gerenciais, este estudo apresenta um diagnóstico da organização investigada, no que concerne aos critérios que os trabalhadores priorizam no trabalho e os que merecem atenção para melhor delinear políticas e práticas de gestão de pessoas para que os critérios com menores prioridades possam ser melhorados. Estes achados, reforçam a busca por contínuas melhorias na gestão organizacional, principalmente, no contexto público. As análises aqui realizadas, podem incentivar gestores de quaisquer organizações na efetivação de estratégias, buscando fomentar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, partindo da tese que os indivíduos passam maior tempo de suas vidas no trabalho e necessitam de cuidados. Por esta razão, considerar o CCO, a espiritualidade e a satisfação como um caminho, reforça, ao mesmo tempo, o importante papel dos líderes neste contexto.

É possível sinalizar algumas contribuições sociais deste estudo, uma vez que a promoção de ambientes de trabalhos mais saudáveis nas organizações públicas, pode gerar trabalhadores mais comprometidos, que agem com maior rapidez, comprometimento, eficácia e transparência na entrega de produtos e serviços aos cidadãos. Investir em ambientes de trabalhos mais saudáveis, revela a preocupação com um ambiente mais positivo em que as necessidades dos trabalhadores são consideradas na gestão, oportunizando relações pautadas em maior confiança que podem refletir na relação com a sociedade de uma forma mais harmoniosa.

O estudo apresenta algumas limitações. A primeira delas refere-se ao contexto pandêmico em que a pesquisa foi realizada, isto é, este momento pode ter influenciado nas respostas dos investigados. Assim, as evidências aqui encontradas não podem ser generalizadas, ficando restritas ao contexto investigado. A segunda, a natureza quantitativa do estudo não permite uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos investigados.

A partir destas limitações, é possibilitado o delineamento de uma agenda de pesquisa. A primeira sugestão refere-se a estudos multimétodos para investigar com maior profundidade e robustez a manifestação destes construtos em diversos contextos organizacionais. Sugere-se, ainda, estudos longitudinais que possam analisar se a manifestação dos CCO, EAT e ST, se mantêm estáveis, oscilam ou diminuem através do tempo. Estudos que visem desenvolver e testar modelos estruturais buscando identificar as relações entre estes construtos com outras variáveis do comportamento organizacional, como engajamento, comprometimento, virtudes, bem-estar e comportamentos inovadores, são bem-vindos. Destaca-se a necessidade de mais estudos no setor público, com a intenção de identificar os antecedentes dos CCO e analisar como a EAT se revela nas mais variadas organizações e setores (públicos, privados, cooperativos).

Ademais, uma reflexão final é cabível, ao considerar que as organizações vivenciam momentos incertos e desafiadores, é possível pensar e estimular um ambiente de trabalho em que os trabalhadores possam ser proativos, sem que a hierarquia dificulte o andamento das tarefas e os objetivos possam ser alcançados com êxito. O CCO e a espiritualidade sinalizam que trabalhadores podem ajudar seus colegas de trabalho espontaneamente e a nutrir relações sociais e interpessoais que reforcem o senso de comunidade e pertencimento ao ambiente em que desenvolvem suas atividades. Dada a importância das temáticas investigadas, principalmente em momentos de adversidades e crises, promover ambientes de trabalhos mais saudáveis e positivos em que os trabalhadores são partes ativas da vida da organização e não meros sujeitos enquadrados em bolhas de hierarquia, deve ser uma prioridade das organizações de trabalho.

Nota de agradecimento:

Os autores agradecem o apoio recebido da CAPES e do CNPq para a realização desta pesquisa.

Referências

- Andrade, T de., Costa V., Estivaleta, V de F. B., & Lengler, L. (2017). Organizational citizenship behaviors: a glimpse in the light of values and job satisfaction. *Review Of Business Management*, 19(64), 236-262. <http://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>
- Andrade, T. de., Estivaleta, V de F. B., & Costa, V. F. (2018). Comportamento de cidadania organizacional: versão brasileira da escala Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 367-381.
- Andrade, T de., Estivaleta, V de F. B., Malheiros, M. B., & Rossato, V. P. (2021). Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. *Read. Revista Eletrônica de Administração*, 27(3), 749-775. <http://doi.org/10.1590/1413-2311.332.106296>
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-46. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Barreto, L. K. S., Barros, I. D., Vasconcelos, C. R. M de., Araújo Filho, G. M de., & Silva, A. G. F da. (2020). Espiritualidade no Ambiente de Trabalho e Comportamentos de Cidadania Organizacional: Uma Análise sobre a Percepção dos Empregados em Indústria do Rio Grande do Norte. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 19(3), 397-418, 2020. <https://doi.org/10.18593/race.20503>
- Belay, S., Goedert, J., Woldesenbert, A., & Rokoei, S. (2022). AHP based multi criteria decision analysis of success factors to enhance decision making in infrastructure construction projects. *Cogent Engineering*, 9(1), 1-15, 2022. <http://doi.org/10.1080/23311916.2022.2043996>
- Belleville, K., Dubreuil, P., & Courcy, F. (2019). 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*, 37(2), 1-14. <https://doi.org/10.1002/cjas.1527>
- Belwalkar, S., Vohra, V., & Pandey, A. (2018). The Relationship between Workplace Spirituality, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors – An Empirical Study. *Social Responsibility Journal*, 14(2), 410-430. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0096>
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2019). A Study on Determining the Relationships Among Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior and Ethical Leadership. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(1), 1-19.

- Costa, G. L. de Á. C., Estivaleta, V de F. B., Malheiros, M. B., & Andrade, T de. (2022). Interações entre comportamentos de cidadania organizacional, suporte social e confiança interpessoal no setor de TI. *Revista Gestão Organizacional*, 15(1), 6-23. <http://doi.org/10.22277/rgo.v15i1>
- Cruz, A. P. C da., Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2022). Efeitos dos controles informais e *empowerment* psicológico na satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(88), 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>
- Damghanian, H., & Ghaleoudkhani, F. G. (2022). Discretionary Workplace Behaviors: The Effect of Communication Satisfaction on Workplace Deviance and OCB with the Mediation Role of Justice Sensitivity. *Iranian Journal of Management Studies*, 15(1), 155-168.
- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A review and Qualitative Investigation of OCBs for Knowledge Workers at Google and beyond. *The Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0097>
- Demo, G., Coura, K., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F., & Montezano, L. (2022). How Are Leadership, Virtues, HRM Practices, and Citizenship Related in Organizations? Testing of Mediation Models in the Light of Positive Organizational Studies. *Sustainability*, 14(3), p. 1508. <http://doi.org/10.3390/su14031508>
- Dubey, P., Pathak, A., & Sahu, K. K. (2020). Effect of Workplace Spirituality on Leadership, Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Analytical Study in Private Manufacturing Firms. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(8), 7147-7166. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I8/PR280732>
- Farmer, M. *et al.* (2019). Workplace spirituality in the public sector: a study of us water and wastewater agencies. *International Journal Of Organizational Analysis*, 27(3), 441-457. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1281>
- Garg, N. (2018). Promoting Organizational Performance in Indian Insurance Industry: The Roles of Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behaviour. *Global Business Review*, 21(2), 1-16.
- Garg, N., Punia, B. K., & Jain, A. (2019). Workplace Spirituality and Job Satisfaction: Exploring Mediating Effect of Organization Citizenship Behaviour. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 23(3), 287-296. <https://doi.org/10.1177/0972262919850928>
- Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: a systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270 <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. 2 ed. New York: M.E. Sharpe.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. 6 ed. São Paulo: Bookman.
- Jena, L. K., & Padhan, S. (2018). Workplace spirituality and employee commitment The role of emotional intelligence and organisational citizenship behaviour in Indian organisations. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(3), 380-404. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2017-0144>
- Khatri, P., & Gupta, P. (2021). Validation of Spirituality at work scale in Indian context. *The Journal of Indian Management & Strategy*, 26(1), 34-44. <https://doi.org/10.5958/0973-9343.2021.00004.1>
- Ladeira, W., Sonza, I., & Berte, R. (2012). Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). *Revista de Administração Pública*, 46(1), 71-91. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000100005>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior And Human Performance*, 4(4), 309-336. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>
- Moretto, S. P., & Silveira, A. (2021). Competências Empreendedoras e Satisfação no Trabalho se Refletem no Desempenho Organizacional em Empresas de Micro e Pequeno Porte? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(1), 70-92. <https://doi.org/10.23925/recape.v11i1.46566>

- Mourão, L., Monteiro, A. C. F., & Viana, V. R. (2014). A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. *Psico*, 45(2), 198-208.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Canada: Lexington Books.
- Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 5(1), 295-306.
- Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B. de., Oliveira, T. S. de., & Pitombeira, S. S. R. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 55. <http://doi.org/10.12712/rpca.v11i1.843>
- Pawar, B. S. (2017). The relationship of individual spirituality and organizational spirituality with meaning and community at work: An empirical examination of the direct effects and moderating effect models. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 986-1003. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2016-0014>
- Pauli, J., Cerutti, P. S., & Andréis, S. A. (2018). Cidadania organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11, 50-73.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Podsakoff, N. P., Podaskoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: a review and recommendations for future research. *Journal Of Organizational Behavior*, 35(1), 7-119. <http://doi.org/10.1002/job.1911>
- Rocha, G. R., & Pinheiro, P. G. (2020). Organizational Spirituality: Concept and Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 1(1), p. 1-12. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04463-y>
- Sangwan, A. (2013). Determinants of job satisfaction: A study of insurance sector employees. *International Journal of Marketing and Technology*, 3(5), 1-19.
- Saaty, T. (2008). Relative measurement and its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the analytic hierarchy/network process. *Revista de la Real Academia de Ciencias Exactas, Fisicas y Naturales. Serie A. Matematicas*, 102(2), 251-318. <https://doi.org/10.1007/BF03191825>
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese (Doutorado), não publicada, Universidade de Brasília.
- 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., Martins, M do C. F., Sousa, I. F de., & Oliveira, E. L de. (2014). Espiritualidade no trabalho. In: Siqueira, M. M. M. *Novas medidas de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed. pp. 157-171.
- Tavares, C. Q. (2020). Dimensões do cuidado na perspectiva da espiritualidade durante a pandemia pelo novo coronavírus (COVID-19). *Journal Health Npeps*, 5(1),1-4. <https://doi.org/10.30681/252610104517>
- Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2011). 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*, 22(3), 573-596.
- Wegner, R da S., Battisti, A., Tontini, J., Malheiros, M. B., & Rossato, V. P. (2020). Aplicação do método analytic hierarchy process (ahp) na priorização das ações de inovações em serviços em um estudo de multicaso. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 10, 01-19. <https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-19.1006>
- Wegner, R da S., Malheiros, M. B., Maraschin, B de M., Richter, J., & Estivaleta, V de F. B. (2021). Características da produção científica sobre comportamento de cidadania organizacional. *Revista Vianna Sapiens*, 12(1), 127-154. <http://doi.org/10.31994/rvs.v12i1.697>