

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE ENTRE OS
COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, ESPIRITUALIDADE E
SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**PROPOSITION OF A THEORETICAL MODEL ANALYSIS BETWEEN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS, WORKPLACE SPIRITUALITY AND
SATISFACTION**

Michel Barboza Melheiros
malheirosmb@gmail.com

Tais de Andrade
tais0206@gmail.com

Vanessa Piovesan Rossato
vanessapiovesan@yahoo.com.br

Vania de Fátima Barros Estivalete
vaniaestivalete@ufsm.br

Gabrielle Loureiro de Ávila Costa
gabrielle.adm01@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo deste ensaio teórico consiste em propor um modelo teórico de análise sobre a influência da espiritualidade e satisfação no ambiente de trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. Dessa forma, o presente estudo justifica-se pela razão de não haver trabalhos com este enfoque e pela necessidade em ampliar o entendimento acerca dos construtos trabalhados, sendo que estes correspondem importantes elementos para análise do comportamento organizacional. O caráter inédito do referido estudo, apresenta uma inovação no campo da Administração, por apresentar argumentos consistentes de como estes temas são importantes para a gestão organizacional e de como influenciam os comportamentos no contexto laboral. A inovação também se estende a teoria, no sentido de analisar três construtos de forma conjunta e propor um modelo que possa ser testado empiricamente.

Palavras-chave: Comportamento de Cidadania Organizacional. Espiritualidade. Satisfação no Trabalho. Comportamento Organizacional. Modelo Teórico.

ABSTRACT

The objective of this theoretical essay is to propose a theoretical model of analysis on the influence of spirituality and satisfaction in the workplace on organizational citizenship behaviors. Thus, the present study is justified by the reason that there is no work with this focus and by the need to expand the understanding about the constructs worked on, which correspond to important elements for the analysis of organizational behavior. The unprecedented character of the referred study, presents an innovation in the field of Administration, for presenting consistent arguments of how these themes are important for organizational management and how they influence behaviors in the work context. Innovation also extends to theory, in the sense of analyzing three constructs together and proposing a model that can be tested empirically.

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

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

1. INTRODUÇÃO

O estudo sobre o comportamento humano no contexto organizacional não é recente e, com isso, inúmeros pesquisadores dedicaram esforços para analisar e compreender a relação entre indivíduo-trabalho no ambiente laboral há décadas (FANDIÑO *et al.*, 2015). Este tipo de estudo tem como foco e objetivo a avaliação dinâmica do indivíduo não como uma “máquina”, como sugere a Administração Científica de Taylor, no qual o enfoque consistia na produção máxima e lucratividade em menor tempo de execução do trabalho, mas quanto a formação do indivíduo na relação com a organização, trabalho e sociedade (FORMIGA *et al.*, 2018).

Nesse sentido, esse modo mais conservador de gestão adotado a partir das perspectivas da Administração Científica, usualmente tem resultado em sérios problemas de saúde para o colaborador, como estresse, *burnout*, atitudes de violência física e verbal, aspectos éticos, absenteísmo, entre outros (MAT DESA; KOH PIN PIN, 2011). Dessa forma, segundo Bolino *et al.* (2010), frente às características citadas, também existe a dificuldade de os colaboradores adotarem comportamentos voluntários. Inclusive, essas também são características de organizações onde a espiritualidade se faz ausente e afeta negativamente o desempenho e a satisfação dos colaboradores (MAT DESA; KOH PIN PIN, 2011).

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

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

Nesse contexto, os CCO também sugerem que os colaboradores demonstrem maior desempenho extra quando estão conectados com a organização e encontram um senso de propósito e significado em seu trabalho (VAN DYNE; GRAHAM; DIENESCH, 1994). Essa experiência é denominada por Ashmos e Duchon (2000) como Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (EAT).

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

Os referidos autores argumentam que a EAT corresponde a um reconhecimento de que os colaboradores possuem uma vida interior que é alimentada por um trabalho significativo que ocorre no contexto laboral.

A espiritualidade vem sendo considerada como uma dimensão essencial para suportar cargas exaustivas de trabalho. Mais do que nunca, tem sido abordada a urgência em vivenciar a espiritualidade como forma de manter a saúde física e mental dos colaboradores. Além destes fatores, a espiritualidade se configura como um importante aspecto que valoriza o lado humano de cada indivíduo, bem como contribui para o seu desenvolvimento (ABOBAKER; EDWARD; K.A, 2020).

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

Desse modo, levando em consideração que os CCO e EAT estão relacionados com a satisfação no trabalho (ST), estudos recentes, como os de Belwalkar, Vohra e Pandey (2018) e Garg, Punia e Jain (2019), procuraram identificar a relação e influência entre CCO, EAT e ST. Os resultados mostraram que os colaboradores que vivenciam sua espiritualidade, mais satisfeitos se encontram e apresentam mais comportamentos de cidadania.

Assim, o objetivo definido para este ensaio compreende em propor um modelo teórico de análise sobre a influência da espiritualidade e satisfação no ambiente de trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. A implicação teórica é caracterizada pela possibilidade em compreender a interação entre esses temas (CCO, EAT e ST). Com isso, a proposta de análise conjunta dos referidos construtos sugere uma inovação não só para a teoria, mas também para o campo da Administração.

O caráter inovador pode ser justificado, não só pela relevância e importância dos construtos, mas pelo ineditismo do presente estudo, tendo em vista a inexistência de estudos no contexto internacional e nacional que abordem a EAT e a ST como antecedentes do CCO de maneira integrada. A inexistência de estudos em ambos os contextos, citados anteriormente, pode ser confirmada por meio de uma busca nas bases de dados *Scopus* e *Web Of Science*. A busca ocorreu nos meses de agosto e setembro de 2019 e foi refeita, novamente, em maio de 2020 para analisar a existência de um novo estudo, confirmando, por tanto, somente os dois trabalhos encontrados anteriormente.

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

Finalmente, este estudo visa apresentar implicações práticas para que gestores possam refletir sobre o real papel da organização na vida de seus colaboradores. Além de identificar se a organização permite que os mesmos possam encontrar um significado em suas tarefas diárias. Além disso, a reflexão se estende aos colaboradores, no sentido de verificar quais comportamentos são necessários adotar no ambiente laboral, ver o quão comprometido se está e se o trabalho executado contribui para o desempenho e o bom funcionamento da organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

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

Ao discorrer sobre as bases psicológicas da efetividade nas organizações, Katz e Kahn (1978) frisam três atividades que as organizações devem desenvolver para garantir a sua sobrevivência: as necessidades de os colaboradores adentrarem e permanecerem na organização, o desempenho das funções no ambiente de trabalho de modo confiável e, por fim, o comportamento inovador e espontâneo, na qual o desempenho está acima dos requisitos de cargo para a execução das atividades de trabalho.

Desse modo, para Katz e Kahn (1978) estes comportamentos podem ser caracterizados em cinco dimensões: i) atividades de cooperação com colegas de trabalho; ii) ações protetoras ao sistema organizacional; iii) sugestões criativas para a melhoria organizacional; iv) autotreinamento para maior responsabilidade perante a organização; v) criação de um clima favorável para a organização em seu ambiente externo.

Após essas concepções teóricas, a primeira noção introduzida na literatura, referente ao construto CCO, deu-se por Organ (1977) e seus colegas (BATEMAN; ORGAN, 1983; ORGAN, 1988). Nesse sentido, o conceito de CCO é definido como um comportamento individual

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

discricionário, não explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas e que em sua conjuntura propagam o funcionamento eficaz da organização (ORGAN, 1988).

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

Em um estudo recente, Cingöz e Akdoğan (2019) enfatizam que os CCO abarcam a propagação de comportamentos positivos, que auxiliam o funcionamento e desempenho organizacional, como por exemplo fornecer suporte e auxílio aos colegas de trabalho na execução de suas tarefas, sem que seja uma obrigação. Os autores continuam salientando que os CCO se abstêm de comportamentos negativos que podem ser prejudiciais para o funcionamento e desempenho organizacional (ESKEW, 1993; LIN *et al.*, 2010).

Mediante este contexto, essa relação entre colaborador e organização apresenta uma troca realizada no contexto laboral. Nesse sentido, grande parte das pesquisas referentes aos CCO estão fundamentadas na Teoria das Trocas Sociais, na qual os colaboradores praticam estes comportamentos para retribuir ações positivas para a organização (BLAU, 1964; EISENBERGER *et al.*, 2001; PODSAKOFF *et al.*, 2014; VELIČKOVSKA, 2017).

Desse modo, a Teoria das Trocas, é focada nas relações entre os colaboradores e a organização, sendo que esta teoria é uma das mais importantes para compreender o comportamento e interação dos colaboradores no contexto laboral (BLAU, 1964). Além disso, conforme a concepção do referido autor a interação entre colaboradores é mantida porque os mesmos acham tais interações compensadoras, independente das razões.

Deste modo, as trocas estabelecidas podem sofrer influência das constantes modificações do trabalho, assim como Yildiz (2019) argumenta, o mundo de trabalho mudou e o impacto destas mudanças no contexto laboral é notável e, nessa perspectiva, a natureza dos CCO para os colaboradores também foi modificada, sendo necessário a compreensão das dimensões dos CCO. Com a intenção em resumir o presente tópico, no Quadro 1, apresenta-se as principais ideias discutidas.

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

Quadro 1 – Principais conceitos sobre os CCO

Autores	Principal contribuição conceitual
Blau (1964)	Postulou a teoria por trás dos CCO, a Teoria das Trocas Sociais, Teoria das Trocas, que é focada nas relações entre os colaboradores e a organização.
Barnard (1983)	Organizações como um sistema de atividades e cooperação.
Katz e Kahn (1978)	Indica a disposição de colaboração espontânea dos colaboradores, além de necessitar que estes sejam cidadãos da comunidade em que atuam.
Organ (1988)	CCO definido como um comportamento individual discricionário, não explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas.
Cingöz e Akdoğan (2019)	Os CCO englobam a propagação de comportamentos positivos, que auxiliam o funcionamento e desempenho organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como se pode verificar no Quadro 1, apresenta-se um resumo do presente tópico com as principais discussões conceituais sobre o construto CCO. Deste modo, se expressa a Teoria por trás dos CCO, os conceitos utilizados identificados na literatura.

2.1.1 Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

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

Organ (1988) originalmente estruturou um modelo com cinco fatores de CCO que consistem em altruísmo, cortesia, consciência, virtude cívica e esportivismo. Com isso, além das dimensões identificadas por Organ, Podsakoff *et al.* (2000) identificaram mais de 30 formas de CCO e as classificaram em sete dimensões, tais como: altruísmo, esportivismo, lealdade organizacional, obediência, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento.

Por sua vez, Williams e Anderson (1991) classificaram as dimensões do CCO em duas categorias: Comportamentos de Cidadania Organizacional direcionados à Organização (CCO-O) e Comportamentos de Cidadania Organizacional direcionados aos indivíduos (colaboradores) (CCO-I). Em seu estudo, os referidos autores, identificaram as dimensões altruísmo e cortesia, inicialmente

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

proposto por Organ (1988), como um exemplo de CCO-I. Por sua vez, as dimensões consciência, esportivismo e virtude cívica foram caracterizadas como CCO-O.

Ainda sobre as dimensões de CCO, Dekas *et al.* (2013) alicerçados aos estudos e descobertas citados anteriormente, propuseram uma nova escala de medida do construto aos trabalhadores do conhecimento. Os referidos autores identificaram que algumas dimensões, como obediência, poderiam apresentar uma inadequação ao contexto social dos colaboradores. Dessa maneira, originou-se a Escala OCB-KW (*Organizational Citizenship Behaviour – Knowledge Worker*), em sua tradução Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional para os Trabalhadores do Conhecimento. As dimensões que emergiram correspondem a: sustentabilidade do colaborador, participação social, virtude cívica, voz e ajuda. Torna-se importante destacar que o referido modelo foi validado em contexto brasileiro por Andrade (2017).

No contexto nacional, Siqueira (1995) considerada como a pioneira dos estudos sobre o construto, desenvolveu a Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional englobando as seguintes dimensões: clima favorável à organização no ambiente externo, sugestões criativas ao sistema organizacional, proteção ao sistema organizacional, autotreinamento e cooperação com colegas de trabalho.

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

2.2 ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Historicamente o trabalho foi visto como algo que dignifica o indivíduo que o pratica. Contudo, autores como Ashmos e Duchon (2000) argumentam que o trabalho, que deveria ser algo com propósito, tem resultado em indivíduos exaustos emocionalmente, esgotados fisicamente, absenteísmo e doenças relacionadas ao estresse (ASHMOS; DUCHON, 2000; MAT DESA; KOH PIN PIN, 2011).

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

Naturalmente, frente a esta realidade, as organizações contemporâneas, começam a olhar para além de benefícios materiais ou monetários para manter seus colaboradores satisfeitos e saudáveis com relação ao trabalho (MAHIPALAN; SHEENA; MUHAMMED, 2019). Nessa perspectiva, as organizações começam a perceber a importância de recursos espirituais para, além de sobreviverem no mercado competitivo, suprirem necessidades e expectativas de seus colaboradores (MARSCHKE; PREZIOSI; HARRINGTON, 2009; GARG; PUNIA; JAIN, 2019).

Nesse sentido, emergem as discussões sobre a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (EAT), onde as organizações vistas como sistemas racionais, estão abrindo espaço para uma dimensão espiritual que tem menos a ver com normas e regras e mais com significado, propósito e satisfação (ASHMOS; DUCHON, 2000; GARG; PUNIA; JAIN, 2019). Assim, o conceito de EAT tem ganhado impulso e despertado a atenção de diversos estudiosos, por sua associação com o envolvimento dos colaboradores e à sua crescente importância no desempenho organizacional (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003; HABEEB, 2019).

Segundo Ashmos e Duchon (2000), um dos precursores do tema, referem-se a EAT como sendo um reconhecimento de que os colaboradores possuem uma vida interior que nutre e é nutrida por um trabalho significativo executado na comunidade corporativa. Na perspectiva de Hudson (2013), para um colaborador, a busca por um trabalho significativo não se resume apenas a um salário, benefícios e promoções, mas sim conectar-se ao seu verdadeiro eu, aos seus colegas de trabalho e deixar transcender essa conexão de modo a obter ganhos satisfatórios, tanto pessoais quanto profissionais.

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

Contribuindo para a conceituação da espiritualidade, Pawar (2009) definiu o construto como a experiência dos colaboradores no ambiente de trabalho, que inclui particularidades como senso de significado, comunidade e transcendência. Já Giacalone e Jurkiewicz (2003) definem o construto como um sistema de valores organizacionais revelados na cultura da organização que viabiliza a

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

transcendência dos colaboradores por meio do trabalho, assegurando o sentimento de estarem conectados aos outros de modo a proporcionar sentimentos de alegria (BELALKAR; VOHRA; PANDEY, 2018).

Por sua vez, Karakas (2010) apresenta três características para conceituar a EAT, tais como: a EAT contribui para o aumento do bem-estar e qualidade de vida do colaborador; oferece um senso de propósito e significado no trabalho, como já constatado por Ashmos e Duchon (2000); e a EAT proporciona um senso de comunidade e interconexão. No mesmo ano, Kauanui *et al.* (2010) conceituam a espiritualidade como uma fonte de energia, paixão e direção que fornece sentido à vida e é aplicado ao trabalho desempenhado. Por fim, Ajala (2013) define a EAT como a forma em que um indivíduo constrói e visualiza um sentido e propósito, bem como ter o potencial de contribuir ao bem-estar, nutrir conexões humanas e aprimorar o senso de desenvolvimento no ambiente de trabalho.

Dessa forma, parece haver um consenso de que a definição da espiritualidade corresponde a valorização do ser humano na busca por um significado e propósito. Ainda, percebe-se que os estudiosos citados e discorridos anteriormente, apresentam definições características em torno do construto, mas todas amparadas na definição clássica proposta por Ashmos e Duchon (2000).

2.2.1 Dimensões da Espiritualidade no Ambiente de Trabalho

Os estudos que abarcam o construto EAT têm buscado identificar os efeitos da espiritualidade para a saúde dos colaboradores e como a mesma contribui para as respostas nas chamadas doenças psicossomáticas (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Os referidos autores, ainda argumentam que indivíduos espiritualizados demonstram uma autoestima elevada, melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho, maior prevenção e proteção contra doenças advindas do estresse, mais satisfação com a vida, um sentido mais forte de pertencimento e vínculo para com a organização, entre outros aspectos (MOSS, 2002).

Com isso, Ashmos e Duchon (2000) identificaram três dimensões da EAT que correspondem a vida interior, significado do trabalho e comunidade. Nessa análise, baseado nos estudos de Ashmos e Duchon (2000), Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) estudaram três dimensões de EAT, que correspondem ao trabalho significativo (nível individual), senso de comunidade (nível grupal) e alinhamento do colaborador com os valores da organização (nível organizacional).

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

No contexto nacional, Rego, Souto e Cunha (2007) validaram uma escala de mensuração de EAT considerando as dimensões propostas por Ashmos e Duchon (2000) e Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003). No referido estudo, as dimensões destacadas pelos autores correspondem a: sentido de comunidade na equipe de trabalho, alinhamento do indivíduo aos valores da organização, sentido de préstimo a comunidade, alegria no trabalho, oportunidades para a vida interior (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007).

Mais tarde, Siqueira *et al.* (2014) desenvolveram o IET (Inventário de Espiritualidade no Trabalho). Segundo esse inventário o conceito de EAT compreende um estado mental positivo nutrido pelo colaborador no ambiente laboral, sendo avaliado em duas dimensões específicas: trabalho como propósito de vida e senso de comunidade. Como se pode inferir, as dimensões propostas pelos autores se assemelham à medida que ambas são amparadas pelas descobertas pioneiras feitas por Ashmos e Duchon (2000).

2.3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Até a década de 1960, a ST foi assimilada às teorias e processos motivacionais, tais como a Teoria de Motivação de Herzberg, a Teoria de Satisfação de Necessidades e a Teoria das Expectativas e Instrumentalidade (COSTA, 2014). Com isso, pode-se perceber que a ST foi examinada como um componente motivacional, que compelia os colaboradores a apresentar certos indicadores de comportamento no ambiente organizacional (OSHAGBEMI, 2000; SIQUEIRA, 2008).

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

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

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

Em estudos recentes, foram constatados que fatores demográficos como estado civil, idade, sexo, entre outros, exercem um papel importante como variáveis independentes na definição dos conceitos sobre ST; ou seja, possuem influência positiva ou negativa sobre a ST (ZEFFANE; IBRAHIM; AL MEHAIRI, 2008; ABDULLA; DJEBARNI; MELLAHI, 2011). Por sua vez Ozturk e Hancer (2011) constataram que a ST está intimamente relacionada com o tempo de serviço e/ou experiência no contexto laboral. Em outro estudo realizado na Espanha e Portugal, Gallardo *et al.* (2010) apuraram que os níveis salariais em ambos os países refletem na satisfação do colaborador. Tal apuração corrobora com as descobertas de Oneybu e Omotayo (2017), na qual os autores inferem que a questão salarial provoca impacto direto na satisfação.

O estudo de Goswami e Dsilva (2019) verificou que quanto mais satisfeitos estão os colaboradores, menores são os índices de estresse no trabalho. Por fim, estudos como os de Garg (2017), Garg, Punia e Jain (2019), relacionaram a ST com a EAT, constatando que o colaborador que pode praticar sua espiritualidade, mais satisfeito se encontra no trabalho.

2.3.1. Dimensões da satisfação no trabalho

Como a intenção de operacionalizar a ST, Spector (1985) desenvolveu o *Job Satisfaction Survey*, no qual se busca mensurar a satisfação por meio de nove dimensões estabelecidas pelo autor, sendo elas: promoção, remuneração, condições de trabalho, comunicação, benefício sociais, supervisão, reconhecimento, colegas e trabalho em si.

Mais tarde, Siqueira (1995) identificou algumas dimensões do construto, desenvolvendo e validando um novo instrumento de medida para o mesmo, denominado Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Para a autora, a ST consiste na decorrência de emoções e experiências vivenciadas pelo colaborador no ambiente do trabalho e que afetam tanto a vida social do mesmo quanto vínculos afetivos e a saúde mental.

Tais aspectos são tratados pela autora como decorrentes da satisfação quanto ao salário, sistema de recompensas, qualidade de vida e satisfação interpessoal para com os colegas de trabalho. A EST tem como objetivo avaliar o grau de satisfação do colaborador em face às cinco dimensões (SIQUEIRA, 1995).

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

Desse modo, as principais dimensões identificadas e trabalhadas na literatura correspondem a: satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com o salário recebido, satisfação com o chefe, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com o sistema de promoções (SIQUEIRA, 1995).

Levando em consideração as dimensões apresentadas, torna-se relevante destacar o estudo de Siqueira (2003), na qual a autora, por intermédio da participação de 520 colaboradores de organizações privadas e públicas, constatou que a ST é um antecedente direto dos CCO. Mais tarde, Andrade *et al.* (2017) destacaram que a ST e os valores relativos ao trabalho possuem influência direta sobre os comportamentos de cidadania organizacional.

3. COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, ESPIRITUALIDADE E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE

Um dos principais objetivos da área de Gestão de Pessoas consiste em melhorar o desempenho dos colaboradores e a qualidade dos serviços que os mesmos prestam (VELIČKOVSKA, 2017). Dessa forma, Kersley *et al.* (2006) argumentam que o trabalho tem adquirido cada vez mais o centro da vida dos indivíduos, ou seja, estes passam mais tempo no seu ambiente de trabalho ou em tarefas formais associadas ao trabalho do que em qualquer outro aspecto na esfera pessoal de suas vidas.

Frente a esse contexto, Katz (1964) reconheceu a importância e o valor dos comportamentos extra papéis, denominados comportamentos de cidadania organizacional, para qualquer sistema social. Os colaboradores, conforme o referido autor, que transpassam atividades além de suas obrigações contratuais formais, beneficiam a organização de diversas maneiras, criando vantagens competitivas únicas para a mesma.

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

Nesse contexto, a EAT se configura como um importante componente para altos níveis de comportamentos de cidadania e satisfação e, para Garg (2017) os colaboradores aspiram satisfazer suas necessidades espirituais no próprio ambiente de trabalho. Em outras palavras, pelo fato de dedicarem mais tempo de suas vidas para o trabalho, os colaboradores buscam na sua espiritualidade

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

um significado no ambiente de trabalho e que este resulte em um trabalho com propósito e satisfação (GARG, 2017; HABEEB, 2019).

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

Nesse sentido, a EAT pode ser utilizada como um recurso importante para melhorar a ST e os CCO, que por sua vez pode resultar em compromisso, rentabilidade, felicidade e eficácia organizacional (SONY; MEKOTH, 2019). Nesse contexto, os colaboradores que possuem liberdade para trazer seus atributos físicos, emocionais, intelectuais e espirituais para o ambiente de trabalho, serão mais criativos e apresentarão comportamentos inovadores e espontâneos (KATZ; KAHN, 1978; ORGAN, 1988; MAT DESA; KOH PIN PIN, 2011).

Em estudos recentes, como o de Belwalkar, Vohra e Pandey (2018), os autores analisaram a ST como resultado da EAT que pode desencadear os CCO. Ainda, procurou-se analisar a ST como mediadora na relação entre EAT e CCO. O estudo foi realizado no setor bancário privado indiano e a amostra deu-se por 680 participantes. Após, os autores realizaram uma análise de correlação para avaliar os fatores quanto à colinearidade e as correlações dos construtos. Desse modo, os resultados mostraram que a ST e CCO apresentam a relação mais forte dentre todas as variáveis testadas, sendo que segundo os referidos autores, os CCO pode ser incentivado pela ST. Ainda, revelou-se uma relação positiva entre alguns fatores da EAT (como significado e propósito no trabalho) sobre os CCO e outro fator mostrou uma relação negativa entre o fator “vida interior” sobre os CCO.

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

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

O estudo de Garg, Punia e Jain (2019), procurou investigar a relação entre EAT e ST por meio de duas abordagens. Na primeira abordagem é explorada se a EAT se configura como uma condição necessária para a ocorrência da ST. A segunda abordagem é investigar o efeito mediador do CCO com associação entre EAT e ST. Para este estudo utilizou-se uma amostra de 194 trabalhadores do ramo de companhias de seguros. Com relação aos procedimentos metodológicos, foram utilizados a correlação e a regressão para verificar a influência entre os construtos (EAT e ST). Os resultados mostram para a primeira abordagem que a EAT não se configura como uma condição necessária para a ST. Para a segunda abordagem identificou-se uma influência positiva da EAT sobre o CCO que, por sua vez, o CCO influencia positivamente a ST. Algumas implicações práticas podem ser inferidas por meio do estudo de Garg, Punia e Jain (2019), como por exemplo, o atendimento das necessidades espirituais dos colaboradores podem resultar em uma força de trabalho mais colaborativa e responsável. No Quadro 7 apresenta-se um resumo das principais ideias discutidas.

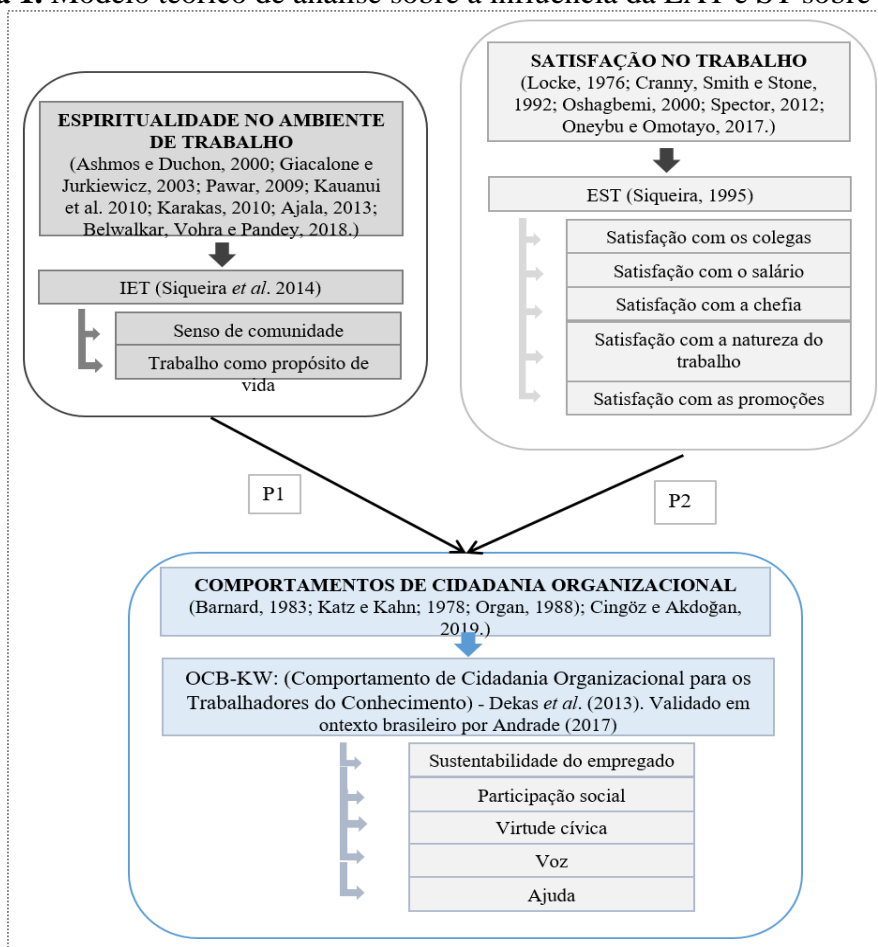
No presente item foi apresentado a estrutura conceitual para a proposição do *framework* de análise, abordando os CCO, EAT e ST. Dessa forma, tornou-se necessário apresentar algumas evidências empíricas que tragam de forma conjunta os referidos construtos. Levando em consideração o que foi apresentado até o presente momento, a proposta deste estudo se difere das demais, uma vez que o modelo se propõe a analisar a influência da EAT e ST, enquanto antecedentes, sobre os CCO. Para tanto, estabeleceu-se as seguintes proposições:

P1: A espiritualidade no ambiente de trabalho influencia positivamente os comportamentos de cidadania organizacional.

P2: A satisfação no trabalho influencia positivamente os comportamentos de cidadania organizacional.

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

Figura 1. Modelo teórico de análise sobre a influência da EAT e ST sobre os CCO



Fonte: Elaborado pelos autores.

A construção do modelo teórico é o resultado de uma busca na literatura (teorias, dimensões e modelos) utilizados como referência para a presente pesquisa. O estudo base para análise dos CCO foi o de Dekas *et al.* (2013) que no contexto dos trabalhadores do conhecimento desenvolveram uma sequência de comportamentos de cidadania concebidos pelas dimensões: sustentabilidade do colaborador, participação social, virtude cívica, voz e ajuda. A utilização do presente estudo não consiste apenas pela inovação nas investigações acerca dos CCO, mas por apresentar um instrumento já validado em contexto brasileiro por Andrade (2017).

Com relação a análise da EAT, o estudo base corresponde ao de Siqueira *et al.* (2014), por apresentar um instrumento criado e validado no contexto brasileiro e apresentar uma versão reduzida para melhor compreensão da espiritualidade, composta pelas dimensões: senso de comunidade e trabalho como propósito de vida.

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

Por sua vez, a ST é analisada com base nos estudos de Siqueira (1995), cuja pesquisa apresenta dimensões de satisfação para melhor compreensão do construto. As referidas dimensões consistem em: satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções.

Outrossim, torna-se relevante destacar que a proposta do modelo será testada empiricamente, para que se possa comprovar sua utilização para organizações compreenderem melhor seus colaboradores e obter-se resultados que contribuam para a teoria no sentido de comprovar a influência dos construtos EAT e ST sobre CCO.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste ensaio teórico consiste em propor um modelo teórico de análise sobre a influência da espiritualidade e satisfação no ambiente de trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. O modelo proposto foi estruturado com base nos estudos de Dekas *et al.* (2013) (CCO), Siqueira *et al.* (2014) (EAT) e Siqueira (1995) (ST), sendo que, para tanto, foi analisado estudos científicos anteriores, como exposto no referencial teórico. Após, foi verificado quais construtos poderiam apresentar influência sobre outro.

Em seguida, após uma busca realizada em base de dados científicas como *Scopus* e *Web of Science*, constatou-se uma lacuna nos estudos sobre CCO recebendo influência da EAT e a ST enquanto antecedentes dos construtos. Vale ressaltar que a busca apresentou apenas dois estudos que abarcassem CCO com EAT e ST de forma conjunta com diferentes propostas.

Levando em consideração essa busca, foi possível identificar uma evolução nos estudos sobre CCO. Tal afirmação pode ser verificada nas descobertas de Estivaletete *et al.* (2013), ao analisarem as produções científicas internacionais publicadas em periódicos com maior fator de impacto (FI) na área de Psicologia e Gestão Organizacional. Os autores sinalizaram pesquisas sobre CCO associadas a construtos como justiça, liderança e satisfação. No entanto, estudos que abordassem esse modelo teórico são inexistentes.

Dessa forma, os CCO são reconhecidos na literatura como uma importante e fundamental medida do comportamento organizacional (PODSAKOFF *et al.*, 2014). Nessa concepção, torna-se importante lembrar e considerar que a vida espiritual dos indivíduos seja levada em consideração, pois estes necessitam encontrar um propósito e significado no trabalho desempenhado e alcançar um

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

grau de satisfação para que se envolvam nos CCO (ASHMOS; DUCHON, 2000; BELWALKAR; VOHRA; PUNIA, 2018).

Diante do exposto, a contribuição teórica desse estudo, caracteriza-se pela possibilidade em compreender a interação entre os CCO, EAT e ST. Ressalta-se a não referência de estudos que abordem de forma conjunta os referidos construtos, no sentido de propor um modelo teórico de análise. Com isso, a proposta é justificada por um caráter inovador tanto para o campo da Administração, caracterizando-se como uma proposta inédita na literatura. O estudo também procurou trazer contribuição para os debates em torno dos construtos estudados.

Este ensaio apresenta importantes e necessárias reflexões ao lado mais humano dos colaboradores, bem como quais os motivos que os levam a se envolverem em comportamentos de cidadania, a importância de vivenciarem sua espiritualidade no contexto laboral e de como isso podem levá-los a um grau positivo de satisfação. Como sugestão para estudos futuros, compreende-se a realização de estudos empíricos qualitativos e quantitativos, no sentido de identificar como essas relações ocorrem no ambiente laboral.

REFERÊNCIAS

ABDULLA, J.; DJEBARNI, R.; MELLAHI, K. Determinants of job satisfaction in the UAE: a case study of the Dubai police. **Personnel Review**, v. 40, n. 1, p. 126-146, 2011. <https://doi.org/10.1108/00483481111095555>

ABOOBAKER, N., EDWARD, M.; K.A., Z. Workplace spirituality and employee loyalty: an empirical investigation among millennials in India. **Journal of Asia Business Studies**, v. 14, n. 2, p. 211-225, 2020. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0089>

AJALA, E. M. The Impact of Workplace Spirituality and Employees' Wellbeing at the industrial Sectors: The Nigerian Experience. **The African Symposium: An online Journal of the African Educational Research Network**. v. 13, n. 2, p. 3-13, 2013.

ALTAF, A.; AWAN, M. A. Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. **Journal Of Business Ethics**, v. 104, n. 1, p. 93-99, 2011. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0891-0>

ANDRADE, T. **Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional.** 2017, 189 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017. <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/14142>

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

ANDRADE, T. *et al.* Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 236-262, 2017. <https://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>

ANDRADE, T. *et al.* Interações Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, Edição Especial, p. 489-504, 2018. <https://doi.org/10.5902/19834659-29589>.

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>

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

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

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

BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee “citizenship”. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 587-595, 1983. <https://doi.org/10.2307/255908>

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>

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

BOLINO, M. C. *et al.* Citizenship under pressure: What's a “good soldier” to do?.

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, V. F. **Comportamento de cidadania organizacional: sua interação com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho**. 2014, 153 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4696>

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

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>

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

EISENBERGER, R. *et al.* Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 51, p. 42-51, 2001. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>

ESKEW, D. E. The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 6, n. 3, p. 185–194, 1993. <https://doi.org/10.1007/BF01419443>

ESTIVALETE, V. F. B. *et al.* Comportamento de Cidadania Organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. **Anais... XXXVII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, Brazil, 37, 2013.

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

FORMIGA, N. S. *et al.* Verificação empírica da estrutura fatorial e validade convergente da escala de espiritualidade no trabalho em trabalhadores brasileiros. **Revista de Psicologia da Universidad de Antioquia**, v. 10, n. 2, p. 7-36, 2018. <https://doi.org/10.17533/udea.rp.v10n2a01>

GALLARDO, E. *et al.* Employee satisfaction in the Iberian hotel industry: the case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 22, n. 3, p. 321-334, 2010. <https://doi.org/10.1108/09596111011035936>

GARG, N. Workplace spirituality and organizational performance in Indian context: Mediating effect of organizational commitment, work motivation and employee engagement. **South Asian Journal of Human Resources Management**, v. 4, n. 2, p. 191-211, 2017. <https://doi.org/10.1177/2322093717736134>

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>

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

GOSWAMI, I.; DSILVA, N. R. Impact of job satisfaction and job stress on employees' life in Mumbai's hospitality sector: An empirical study using SEM. **Journal of Strategy and Management**, v. 12, n. 3, p. 1755-425X, 2019. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2019-0012>

HABEEB, S. Relation between Organisational Citizenship Behavior, Workplace Spirituality and Job Performance in BFSI sector in India. **Problems and Perspectives in Management**, v, 17, n. 1, p. 176-188, 2019. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.16](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.16)

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

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

HUDSON, R. The question of theoretical foundations for the spirituality at work movement. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, v. 11, n. 1, p. 27-44, 2013. <https://doi.org/10.1080/14766086.2013.801031>

Journal of Organizational Behavior, v. 31, n. 6, p. 835-855, 2010. <https://doi.org/10.1002/job.635>

KARAKAS, F. Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 89-106, 2010. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>

KATZ, D. The motivational basis of organizational behavior. **Behavioral Science**, v. 9, n. 2, p. 131-146, 1964.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1978.

KAUANUI, S. K *et al.* Exploring Entrepreneurship Through the Lens of Spirituality. **Journal of Management, Spirituality, and Religion** v. 5, n. 2, p. 160-189, 2008. <https://doi.org/10.1080/14766080809518698>

KERSLEY, B. *et al.* **Inside the workplace:** Findings from the 2004 workplace employment relations survey. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2006.

LIN, C. P. *et al.* Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. **Journal of Business Ethics**, v. 95, n. 3, p. 357–372, 2010. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0364-x>

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.

MAHIPALAN, M.; SHEENA; MUHAMMED, S. Examining the Role of Workplace Spirituality and Teacher Self-efficacy on Organizational Citizenship Behaviour of Secondary School Teachers: An Indian Scenario. **Vision: The Journal of Business Perspective**, v. 23, n. 1, p. 80-90, 2019. <https://doi.org/10.1177/0972262918821241>

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

MARSCHKE, E.; PREZIOSI, R.; HARRINGTON, W. Professionals And Executives Support A Relationship Between Organizational Commitment And Spirituality In The Workplace. **Journal Of Business & Economics Research (jber)**, v. 7, n. 8, p. 33-48, 2011. <https://doi.org/10.19030/jber.v7i8.2320>

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

MOSS, D. THE CIRCLE OF THE SOUL: THE ROLE OF SPIRITUALITY IN HEALTH CARE. **Applied Psychophysiology and Biofeedback**, v. 27, n. 4, p. 283-297, 2002. <https://doi.org/10.1023/a:1021013502426>

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: its construct clean-up tie. **Human Performance**, v. 10, p. 85-97, 1997. http://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

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

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

OSHAGBEMI, T. Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers.

OZTURK, A. B.; HANCER, M. The effect of demographics on job satisfaction: a study of hotel managers in Turkey. **International Journal of Hospitality and Tourism Administration**, v. 12, n. 3, p. 189-201, 2011. <https://doi.org/10.1080/15256480.2011.590735>

PAWAR, B. Workplace spirituality facilitation: A comprehensive model. **Journal of Business Ethics**, v. 9, n. 3, p. 375–386, 2009. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0047-7>

PODSAKOFF, N. *et al.* Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. S87-S119, 2014. <http://doi.org/10.1002/job.1911>

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/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)

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

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

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

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

SOMECH, A.; DRACH-ZAHAVY, A. Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. **Teaching and Teacher Education**, v. 16, n. 5, p. 649-659, 2000. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(00\)00012-3](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(00)00012-3)

MELHEIROS, Michel Barboza. ROSSATO, Vanessa Piovesan. ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Costa, Loureiro de Avila. **Proposição De Um Modelo Teórico de Análise Entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação no Ambiente de Trabalho**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 1, p.76-97. TRI I 2022. ISSN 1980-7031.

SONY, M.; MEKOTH, N. The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and job performance. **Int. J. Process Management e Benchmarking**, v. 9, n. 1, p. 27-46, 2019. <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2019.097819>

SPECTOR, P. E. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. **American Journal of Community Psychology**, v. 13, n. 6, p. 693-713, 1985. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>

_____. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VAN DYNE, L.; GRAHAM, J.; DIENESCH, R. M. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 765-802, 1994. <https://doi.org/10.2307/256600>

VELIČKOVSKA, I. Organizational Citizenship Behaviour-Definition, Determinants and effects. **Engineering Management**, v. 3, n. 1, p. 40-51, 2017.

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>

Women in Management Review, v. 15, p. 331-343, 2000. <https://doi.org/10.1108/09649420010378133>

YILDIZ, H. The Interactive Effect of Positive Psychological Capital and Organizational Trust on Organizational Citizenship Behavior. **SAGE Open**, p. 1-15, 2019. <https://doi.org/10.1177/2158244019862661>

ZEFFANE, R.; IBRAHIM, M. E.; AL MEHAIRI, R. Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct: the case of a utility company in the United Arab Emirates. **Employee Relations**, v. 30, n. 3, p. 237-250, 2008. <https://doi.org/10.1108/01425450810866514>