

# Cidadania organizacional, satisfação e intenção de rotatividade: um estudo com empregados públicos no estado do Pará

## Organizational citizenship, satisfaction, and turnover intention: a study with public employees in Pará state

**Cheysa Pereira Ribeiro Lima** Bacharela em Administração. Universidade Federal do Pará (UFPA) – Brasil. E-mail. cheysalima@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0004-7080-7544>

**Gabriela da Silva Moy** Bacharela em Administração. Universidade Federal do Pará (UFPA) – Brasil. E-mail.gabriela.moy@icsa.ufpa.br  
<https://orcid.org/0009-0005-5358-1480>

**Carlos André Corrêa de Mattos** Doutor em Ciências Agrárias. Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) – Brasil. carlosmattos@ufpa.br.  
<https://orcid.org/0000-0002-3027-7479>

**Luís Alberto Monteiro de Barros** Doutor em Administração. Universidade de São Paulo (USP) – Brasil.labarros@ufpa.br  
<https://orcid.org/0000-0001-5294-7181>

**André Luiz Ferreira e Silva** Doutor em Economia. Universidade Federal do Pará (UFPA) – Brasil. andreluiz@ufpa.br  
<https://orcid.org/0000-0002-8140-2444>

### RESUMO

O comportamento de cidadania organizacional ocorre quando os trabalhadores assumem atitudes e executam tarefas que superam as funções formalmente associadas aos cargos que exercem. Elevados níveis de comportamento de cidadania organizacional sugerem presença de aspectos positivos no ambiente de trabalho. Nesse contexto, o objetivo deste estudo é analisar a relação entre comportamento de cidadania organizacional, tendo como preditores a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade. Para tanto, foi realizada uma *survey* com amostragem não probabilística por acessibilidade, que contou com a participação de 102 empregados de uma empresa pública no estado do Pará. O questionário reuniu as escalas *Short Index of Job Satisfaction*, Escala de Intenção de Rotatividade e Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional. Os dados foram tratados com modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) e os resultados confirmaram que a satisfação com o trabalho influencia positivamente no comportamento de cidadania organizacional e negativamente na intenção de rotatividade. Por outro lado, não foram encontradas evidências estatísticas de que a intenção de rotatividade influencie no comportamento de cidadania organizacional. As conclusões recomendam o aprimoramento de políticas de gestão de pessoas para acompanhar, manter ou, se possível, aumentar a satisfação com o trabalho e, com isso, reforçar tanto o comportamento de cidadania organizacional, quanto reduzir a intenção de rotatividade, melhorando o desempenho na organização estudada.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas; administração pública; cidadania organizacional; equações estruturais.

### ABSTRACT

Citizenship organizational behavior occurs when employees adopt attitudes and perform tasks that exceed the formal functions associated with their roles. Elevated levels of organizational citizenship behavior suggest the presence of positive aspects in the work environment. In this context, this study aims to analyze organizational citizenship behavior in relation to job satisfaction and turnover intention as predictors. Therefore, a survey was conducted using non-probabilistic convenience sampling, with the participation of 102 employees from a public company in the state of Pará, Brazil.

The questionnaire gathered data using the Short Index of Job Satisfaction scale, Turnover Intention Scale, and Organizational Citizenship Behavior Scale. The data were analyzed using structural equation modeling (PLS-SEM), and the results confirmed that job satisfaction has a positive influence on organizational citizenship behavior and a negative influence on turnover intentions. On the other hand, no statistical evidence was found to support the idea that turnover intention influences organizational citizenship behavior. The conclusions recommend the enhancement of human resource management policies to monitor, maintain, or ideally increase job satisfaction. Consequently, these measures would strengthen both organizational citizenship behavior and diminish turnover intentions, ultimately enhancing performance within the studied organization.

**Keywords:** organizational citizenship; people management; public administration; structural equations

Recebido em 30/01/2024. Aprovado em 26/02/2024. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.

<https://doi.org/10.22279/navus.v14.1861>

## 1 INTRODUÇÃO

O comportamento de cidadania organizacional (CCO) ainda é considerado um conceito recente (Rosyida; Churyah, 2023), apesar da origem associada a Barnard (1938). Desde então, os avanços ocorridos principalmente na década de 1960 (Ocampo, 2018; Martins; Veiga 2022) culminaram com os achados de Organ (1988), que utilizou pela primeira vez a expressão comportamento de cidadania organizacional (CCO) para designar atitudes discricionárias e benéficas com origem nos trabalhadores, dirigidas aos colegas de trabalho e às organizações de que participam.

Ao tratar da temática, Maszah *et al.* (2023) destacam que em ambientes com rápidas mudanças e muito competitivos, como ocorre atualmente, executar bem as tarefas pode não ser o suficiente para alcançar o sucesso organizacional. São necessários esforços extras fortemente relacionados ao CCO. Assim, o CCO pode ser conceituado como uma forma de contribuição que ocorre quando os trabalhadores assumem atitudes e executam tarefas que superam as funções inerentes aos cargos que exercem e transcendem a estrutura remuneratória para beneficiar colegas de trabalho e a própria organização (Oliveira; Estivalet; Pissutti, 2022).

Nesse sentido, Herliani e Nurendra (2023) afirmam que o CCO expressa um conjunto de ações sem recompensa direta que materializam o desejo de cooperar (Podsakoff *et al.*, 2020). Fahim (2023) complementa que o CCO representa uma mudança de rumos nas relações trabalhistas, pois, se no passado exigia-se que os trabalhadores limitassem sua atuação aos cargos que ocupavam, atualmente, são esperados e, por vezes, até exigidos, comportamentos extrafunções. Com isso, são constituídas novas formas de compreender o contrato psicológico de trabalho.

Desta forma, a presença de CCO é, em essência, um indicativo de aspectos positivos no ambiente de trabalho (Dewi; Abadi, 2023) condição que contribui para a obtenção dos objetivos organizacionais (Maszah *et al.*, 2023; Fahim, 2023; Dewi; Abadi, 2023). Destarte, ao considerar o exposto, o CCO desperta o autointeresse organizacional, sendo alvo de diversos estudos recentes (Palupiningdyah, 2022; Rosyida; Churyah, 2023; Ennida; Allouani, 2023) que se dedicam a aprofundar sua compreensão e, mais do que isso, a buscar estratégias capazes de potencializá-lo.

Nesse contexto, considerando o interesse tanto acadêmico quanto gerencial na temática, este estudo se dedica a explorar a relação entre CCO, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade em uma amostra de empregados públicos. Mais especificamente, foca nos celetistas vinculados a uma empresa pública no estado do Pará. Atenta à temática, esta pesquisa contribui para preencher as lacunas representadas pelos preditores do CCO entre servidores públicos. Assim, este estudo se justifica, entre outros aspectos, pelas profundas limitações das carreiras públicas em captar e recompensar comportamentos extrafunção. Portanto, a presente investigação dedica-se a uma parcela expressiva e peculiar de trabalhadores, os empregados públicos.

Considerando esses aspectos, o objetivo deste estudo é analisar a relação entre comportamento de cidadania organizacional, tendo como preditores a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade. Dessa forma, busca-se responder ao questionamento: Qual é a influência da

**satisfação no trabalho na intenção de rotatividade, e como ambas influenciam o CCO entre os empregados públicos estaduais?**

Para dar conta dessa questão foi realizada uma *survey*, exploratória e descritiva, com amostragem não probabilística por acessibilidade, que contou com a participação de 102 respondentes. Os dados foram obtidos com a utilização de questionário de pesquisa tendo como base três escalas consolidadas na literatura: a *Short Index of Job Satisfaction*, a Escala de Intenção de Rotatividade e a Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional.

Os dados foram tratados com modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) e os resultados possibilitaram confirmar a relação positiva entre satisfação com o trabalho e CCO (Hipótese 1 e Hipótese 3) e negativa entre satisfação com o trabalho e intenção de rotatividade (Hipótese 2). Por outro lado, na amostra estudada, não foram encontradas evidências estatísticas de que a intenção de rotatividade exerça influência no CCO (Hipótese 4 e Hipótese 5). As conclusões recomendam estratégias de gestão de pessoas para aumentar a satisfação com o trabalho como forma de potencializar o CCO e reduzir a intenção de rotatividade e, com isso, melhorar o desempenho organizacional pela retenção de trabalhadores mais produtivos e talentosos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESS**

### **2.1 Comportamento de cidadania organizacional: características e aspectos centrais**

O CCO expressa ações de natureza discricionárias que ultrapassam o sistema de recompensas formais e se revelam capazes de aprimorar o funcionamento social e psicológico da organização (Zhang; Farndale, 2021; Bloger; Somech, 2023; Rosyida; Churyah, 2023). Nesse sentido, o CCO materializa o desejo dos trabalhadores em alcançar objetivos pessoais e organizacionais de forma colaborativa e respeitando os demais envolvidos com a organização (Herliani; Nuendra, 2023; Rosyida; Churyah, 2023). Por conseguinte, o CCO abrange um amplo conjunto de ações e comportamentos que são valorizados e devem ser incentivados pelas organizações por serem considerados benéficos (Rosyida; Churyah, 2023).

Destarte, a presença de CCO é comumente associada ao sucesso organizacional, pois trabalhadores com elevados níveis de CCO são mais proativos, colaborativos e mobilizam espontaneamente esforços adicionais para a realização das tarefas. Com isso, o CCO contribui fortemente para aumentar a eficiência organizacional ao possibilitar ganhos de desempenho, competitividade e produtividade (Hossain, 2020; Azmy, 2021; Maszak *et al.*, 2023; Dewi; Abade, 2023; Palupiningdyah, 2023). No mesmo sentido, a presença de CCO facilita o compartilhamento de recursos e informações, contribuindo para a rápida solução de problemas e facilitando adaptação às mudanças ambientais (Azmy, 2021).

Ao tratar da temática, Oliveira *et al.* (2022) complementam e destacam que as ações relacionadas ao CCO se estabelecem com base em relações de trocas que buscam ser benéficas tanto para os trabalhadores entre si, quanto entre os trabalhadores e a organização. Caracterizado por ações de cunho pró-social, o CCO busca manter equilíbrio com o ambiente no qual o trabalhador convive. Assim, o trabalhador comporta-se como cidadão e, como tal, é impelido a agir proativamente para beneficiar a organização e os colegas de trabalho ao adotar uma conduta esperada de um “cidadão de bem” (Ocampo, 2018; Oliveira *et al.*, 2022).

Assim, quanto mais trabalhadores adotarem o CCO, mais frequentemente ajudarão os colegas de trabalho, serão mais receptivos ao receber e orientar os novos contratados, protegerão os ativos organizacionais, atuarão proativamente perante prazos e tarefas, entre outras práticas (Palupiningdyah, 2023). Deste modo, o CCO revela presença de aspectos positivos no ambiente organizacional (Dewi; Abadi, 2023), posicionando-se centralmente para a obtenção de objetivos e metas (Maszah *et al.*, 2023; Fahim, 2023; Dewi; Abadi, 2023).

Deste modo, o CCO é um fenômeno complexo e multidimensional (Oliveira; Stivalet; Pissutti, 2022; Ennida; Allouani, 2023) e, como destacam Bogler e Somech (2023), usualmente pesquisado com duas escalas: uma escala de autoria de Konovsky e Organ (1996), formada por cinco construtos de

primeira ordem, identificados como (1) altruísmo, (2) cortesia, (3) espírito desportivo, (4) conscienciosidade e (5) virtude cívica; e outra escala desenvolvida por Williams e Anderson (1991), de caráter bidirecional (Ennida; Allouani, 2023), formada por dois construtos denominados (1) comportamento de cidadania organizacional, orientado aos indivíduos (CCO-I), e (2) comportamento de cidadania organizacional, orientado à organização (CCO-O). Oliveira, Stivalete e Pissutti (2022) destacam que os elementos centrais do CCO estão presentes em ambas as escalas. Nessa perspectiva, o altruísmo e a cortesia se associam aos comportamentos orientados aos indivíduos (CCO-I) e o espírito desportivo, a conscienciosidade e a virtude cívica e associam à organização (CCO-O).

A presença do altruísmo mostra trabalhadores dispostos a ajudar os colegas nos momentos de necessidade e a acolher os recém-chegados na organização. O altruísmo facilita a socialização organizacional na realização das tarefas quando há sobrecarga de trabalho, dificuldade na sua realização, necessidade de se ausentar, entre outras (Bogler; Somech, 2023; Mohanty; Das, 2023). A cortesia, por sua vez, se estabelece pela redução de conflitos, pela expressão de amabilidade e de gentileza (Mohanty; Das, 2023; Oamen, 2023). O espírito desportivo expressa a capacidade de superar situações difíceis sem reclamar, ao relevar a segundo plano questões de menor importância ou irrelevantes. A conscienciosidade se constitui na adequação e no respeito às regras, sendo observada sem a necessidade de supervisão ou monitoramento, e a virtude cívica consiste na participação em ações voluntárias, consideradas importantes tanto para a organização quanto para os colegas, como reuniões e confraternizações. Além disso, envolve a manifestação de avaliações positivas concernentes à organização, com o intuito de defendê-la (Mohanty; Das, 2023; Oamen, 2023).

## 2.2 Satisfação no trabalho e intenção de rotatividade como preditores do comportamento de cidadania organizacional

Diversos aspectos do ambiente organizacional influenciam no CCO (Dewi; Abadi, 2023), destacando-se, entre eles, a satisfação com o trabalho (Sutrisno *et al.*, 2023). Nesse sentido, Foote e Tang (2008) já colocavam em evidência o grande número de pesquisas que associam positivamente satisfação com o trabalho e CCO. Assim, conforme afirmam Olluk e Baykal (2020), a satisfação com o trabalho destaca-se como o principal preditor do CCO. Ao abordar a temática, Zhang e Farndale (2021) reforçam que a presença de satisfação no trabalho incentiva o comportamento voluntário por parte dos trabalhadores, impulsionando, conseqüentemente, o CCO de maneira significativa. No mesmo sentido, Herliani e Neendra (2023) complementam que trabalhadores satisfeitos experimentam bem-estar no trabalho, contribuindo para aumentar a lealdade para com a organização, afastando o desejo de deixá-la, reduzindo a intenção de rotatividade.

Por consequência, mesmo considerando que o sentido da relação de causa e efeito entre satisfação no trabalho e CCO ainda seja objeto de estudos atualmente (Ennida; Allouani, 2023), é razoável considerar que as melhorias ocorridas na satisfação do trabalho influenciem positivamente o CCO, pois trabalhadores mais satisfeitos são mais dispostos a assumir novas tarefas e a contribuir mais efetivamente para um ambiente organizacional saudável e produtivo. Nesse cenário, com base em Oliveira, Estivalete e Pissutti (2022), que classificam o comportamento de cidadania organizacional em (1) orientado para os indivíduos (CCO-I) e para as organizações (CCO-O), foram estabelecidas as hipóteses H1 e H2:

H1- há relação positiva entre satisfação no trabalho e comportamento de cidadania organizacional orientado aos indivíduos (CCO-I).

H2- há relação positiva entre satisfação no trabalho e comportamento de cidadania organizacional orientado à organização (CCO-O).

Destarte, satisfação com o trabalho, segundo Shuck, Kim e Chai (2021), expressa o julgamento do trabalhador no que se refere à experiência laboral e pode resultar em (1) indiferença, quando as recompensas esperadas pelo esforço com a atividade laboral são minimamente atendidas; (2)

satisfação, quando as recompensas superam as expectativas e necessidades dos trabalhadores; ou em (3) insatisfação, quando as recompensas se posicionam aquém do esperado. Huang *et al.* (2017) e Ennida e Allouani (2023) destacam que a satisfação no trabalho é, em essência, um estado emocional cognitivo e afetivo que, juntamente com o CCO, é fortemente relacionado com a produtividade dos trabalhadores assumindo, com isso, posição central entre os interesses de qualquer organização que almeja sucesso.

Nesse contexto, Ennida e Allouani (2023) convergem com Oliveira *et al.* (2022) ao afirmarem que tanto a satisfação no trabalho, quanto o CCO se sustentam na teoria das trocas sociais (TTS). Dessa maneira, existe uma expectativa de reciprocidade entre as relações interdependentes, portanto, presente nas relações que ocorrem entre os trabalhadores entre si e entre os trabalhadores e as organizações (Mattos *et al.*, 2023). Nesse sentido, a reciprocidade se materializa em trocas que podem ser (1) econômicas, quando baseadas em aspectos financeiros, normalmente expressas em contratos formais de trabalho, e (2) sociais, quando as retribuições não econômicas superam os acordos formais de trabalho e se estabelecem na forma de compromissos mútuos de reciprocidade (Ennida; Allouani, 2023; Mattos *et al.*, 2023).

Conforme a TTS, há um compromisso moral e bilateral de retribuição em que a sucessão de experiências exitosas fortalece vínculos que aumentam a confiança entre as partes. Logicamente, as trocas sociais são retribuições espontâneas, sem necessidade de proporcionalidade. Portanto, para serem positivas, as trocas sociais devem ir ao encontro das expectativas de quem recebe, sendo este um desafio permanente para manter as trocas mutuamente satisfatórias (Mattos *et al.*, 2023). Nessa perspectiva, trabalhadores que percebem que são valorizados pela organização e pelos colegas se mostram mais dispostos a retribuir, o que ocorre pela adoção de CCO (Ennida; Allouani, 2023). Por outro lado, a presença de satisfação com o trabalho aumenta o desejo dos trabalhadores em permanecerem na organização, revelando um preditor com relação inversa da intenção de rotatividade (Huang *et al.*, 2017).

Tida como o desejo em deixar a organização ou a profissão, a intenção de rotatividade é considerada precursora da rotatividade de pessoal e, além de acarretar custos para a organização, principalmente com recrutamento, seleção e treinamento de novos trabalhadores, representa uma ameaça pela perda de talentos. Essas condições colocam a intenção de rotatividade entre as temáticas mais estudadas e uma das principais preocupações organizacionais da atualidade (Khan *et al.*, 2020), com impactos sensíveis tanto em organizações privadas, quanto públicas. Contudo, as organizações públicas têm como peculiaridades a estabilidade nas relações trabalhistas, que atua como desestímulo à intenção de rotatividade e aos maiores custos financeiros para seleção e contratação de novos trabalhadores (Pinho; Silva; Oliveira, 2022).

Assim, as organizações, sejam públicas ou privadas, atuam para reduzir a rotatividade de pessoal e, para tanto, acompanham a intenção de rotatividade (SAEED *et al.*, 2014). Ao relacionar intenção de rotatividade com satisfação no trabalho, Saeed *et al.* (2014), Huang *et al.* (2017) e Herliani e Nurendra (2023) destacam uma relação inversa entre esses aspectos do comportamento organizacional, sustentando a elaboração da hipótese H3.

**H3- há relação negativa entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade.**

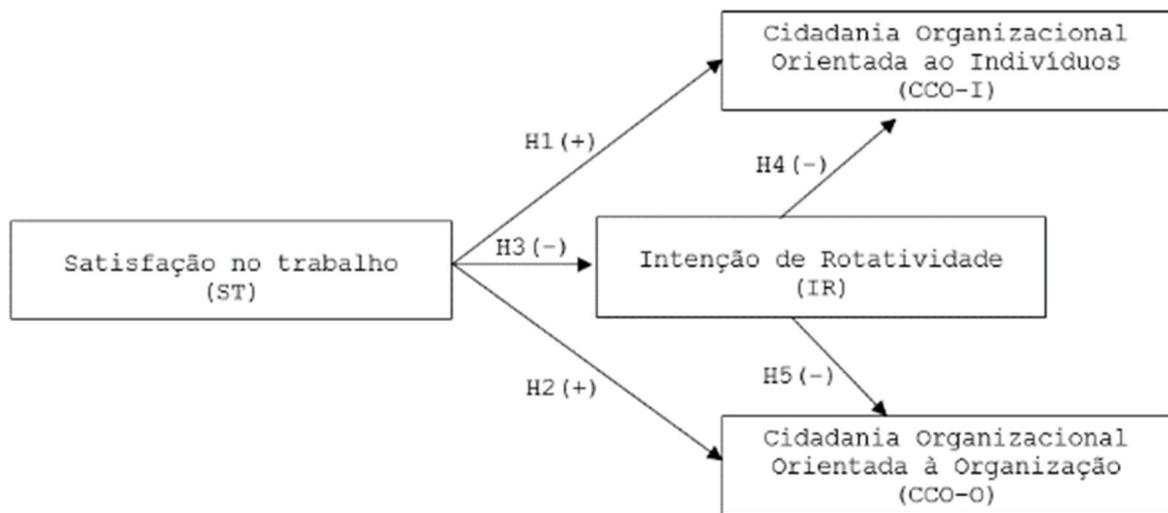
Ao considerar a relação entre intenção de rotatividade e CCO, Tomaszewska (2023) identifica que o desejo de sair da organização contribui para negligenciar as tarefas e responsabilidades para com o trabalho, reduzindo, assim, a disposição para o CCO, com isso observa-se a presença de relações negativas entre intenção de rotatividade e CCO, tendo sido, com base nessa compreensão foram estabelecidas as hipóteses H4 e H5:

**H4- há relação negativa entre intenção de rotatividade e comportamento de cidadania organizacional orientado aos indivíduos (CCO-I).**

**H5- há relação negativa entre intenção de rotatividade e comportamento de cidadania organizacional orientado à organização (CCO-O).**

Ao tratar do CCO, Fahim (2023) adverte que somente por meio de trabalhadores envolvidos e motivados as organizações conseguem alcançar o máximo do desempenho e da produtividade, contribuindo assim para sua longevidade, aspecto que, como destaca Palupiningdyah (2023), justifica os esforços para fortalecer o CCO. Hossain (2020) complementa que o CCO contribui para o sentimento de responsabilidade, fortalece o compartilhamento de informações e contribui para a satisfação dos clientes. Destarte, o CCO expressa uma manifestação de caráter altruísta, espírito esportivo, virtude cívica e cortesia. Essa expressão se materializa por meio de ações benéficas, essencialmente voluntárias, e se traduz em ações benéficas para com os colegas de trabalho e as organizações (Oamen, 2023). Este aspecto reforça a necessidade de compreender e atuar em seus preditores. Considerando o exposto, a Figura 1 representa o modelo em investigação empregado neste estudo.

Figura 1 – Modelo em investigação



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em síntese, o CCO mostra trabalhadores como seres sociais que manifestam empatia, revelando, portanto, maior disposição para compreender outras pessoas e alinhar valores pessoais aos coletivos (Rosyida; Churyah, 2023). Com isso, organizações que contam com trabalhadores com uma elevada intensidade de CCO operam com maior facilidade. Elas são mais propensas a alcançar lucratividade, viabilizar ações de coordenação e liderança de forma mais eficiente, demonstrar maior cooperação, comunicar-se com maior fluidez e apresentar maior receptividade ao desenvolvimento de novas competências. Por conseguinte, essas organizações estão menos expostas a comportamentos nocivos que depreciam o ambiente de trabalho (Hossain, 2020), reunindo, assim, mais possibilidades de sucesso.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida por meio de *survey*, descritiva e exploratória, com amostragem não probabilística por acessibilidade e tratamento quantitativo de dados (Sampiere; Collado; Lúcio, 2013). O universo de estudo abrangeu 927 servidores públicos estaduais, lotados na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará (EMATER). O tamanho da amostra foi calculado, *a priori*, pela técnica raiz quadrada inversa (Kock; Hadaya, 2018), tendo como parâmetros: coeficiente de caminho, estimado em  $\beta=0,250$ ; poder estatístico de 0,80 e significância estatística de 5%. O resultado indicou como amostra mínima 99 respondentes, tendo sido alcançado, após a verificação de *missing values* e *outliers*, 102 questionários de pesquisa válidos, quantidade que atendeu, tanto ao cálculo do tamanho amostral, quanto à recomendação de Wong (2013, p. 5), quando afirma que “[...] *sample size of 100 to 200 is usually a good starting point in carrying out path modeling*”.

Os dados foram obtidos com a utilização de questionário de pesquisa, distribuído pela própria organização, por meio digital, pela plataforma *Survey Monkey*<sup>®</sup>. No tratamento de dados, foi verificada presença de vieses sistemáticos nos dados pelo teste do fator único de Harman (1976), feito com a utilização de análise fatorial exploratória (AFE). Os resultados não indicaram erros decorrentes da variância do método comum (VMC). Foram extraídos quatro componentes, que explicaram 70,94% da variância dos dados, tendo a componente principal representando 47,39% da variância total, portanto, abaixo do limite de 50% que sugere a presença de VMC.

O questionário, acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foi organizado em duas seções. A primeira seção reuniu informações sociodemográficas dos respondentes e a segunda foi baseada em três escalas: (1) *Short Index of Job Satisfaction* (SIJS), desenvolvida por Bayfield e Rothe (1951), validada em português por Sinval e Marôco (2020), sendo uma escala unidimensional composta por cinco indicadores que medem a satisfação com o trabalho de forma ampla; (2) Escala de Intenção de Rotatividade (IR), com três indicadores, destinada a medir o desejo de trocar de emprego, foi aplicada na forma apresentada em Siqueira *et al.* (2014); e (3) Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (ECO), de Lee e Allen (2002), traduzida e validada por Oliveira, Estivalete e Pissuti (2022), sendo composta por 14 indicadores, sete para medir o comportamento de cidadania organizacional, orientado para os indivíduos (CCO-I), e sete para medir o comportamento de cidadania organizacional, direcionado para a organização (CCO-O).

As respostas ao questionário foram fechadas, na forma dicotômica e de múltipla escolha para identificar o perfil sociodemográfico dos respondentes. Adotou-se uma escala de Likert com sete opções: zero para 'Nunca', um para 'Quase nunca', dois para 'Às vezes', três para 'Regularmente', quatro para 'Frequentemente', cinco para 'Quase sempre', e seis para 'Sempre', a fim de avaliar as escalas. O tratamento de dados utilizou técnicas estatísticas, mais especificamente técnicas descritivas, correlacionais e multivariadas, destacando-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), pelo Método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Para tanto, foi empregado o software *SmartPls4*<sup>®</sup>. A MEE destaca-se em estudos de gestão organizacional, sendo uma técnica desenvolvida para testar teorias e analisar relações complexas (Hair *et al.*, 2019).

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos respondentes

Os respondentes (conforme Tabela 1) foram predominantemente do sexo feminino (57,8%) e com vínculo efetivo (95,1%), portanto, concursados. Quanto ao estado civil, a maioria foi de casados (52,0%) e pais em 83,3% (85) das observações. A idade mais frequente foi acima de 41 anos de idade, destacando-se os estratos entre 41 e 45 anos (25,5%) e acima de 56 anos (36,3%). A amostra apresentou elevado nível de escolaridade, com 86,3% (88) dos participantes possuindo curso superior, sendo que 60,8% (62) deles tinham pós-graduação, distribuída entre *lato sensu* (36,3%) e *stricto sensu* (24,5%). Quanto à experiência profissional, a maioria dos respondentes (98,0%) tinha mais de seis anos de trabalho. Contudo, ainda quanto ao tempo na organização, destacaram-se aqueles que acumulavam entre 11 e 15 anos (37,3%) e acima de 16 anos (35,3%) de trabalho, que, juntos, reuniram a maioria dos respondentes (72,6%).

Tabela 1 – Características dos respondentes

Categoria	Item	Freq.	%
Sexo	Masculino	43	42,2
	Feminino	59	57,8
Vínculo	Efetivo	97	95,1
	Comissionado	2	2,0
	Temporário	3	2,9
Estado Civil	Solteiro(a)	34	33,3

	<b>Casado(a)</b>	<b>53</b>	<b>52,0</b>
	<b>Outros</b>	<b>15</b>	<b>14,7</b>
<b>Filhos</b>	<b>Sim</b>	<b>85</b>	<b>83,3</b>
	<b>Não</b>	<b>17</b>	<b>16,7</b>
<b>Exerce Chefia</b>	<b>Sim</b>	<b>29</b>	<b>28,4</b>
	<b>Não</b>	<b>73</b>	<b>71,6</b>
<b>Tempo na organização</b>	<b>Até 5</b>	<b>2</b>	<b>2,0</b>
	<b>6 e 10</b>	<b>26</b>	<b>25,5</b>
	<b>11 e 15</b>	<b>38</b>	<b>37,3</b>
	<b>Acima 16</b>	<b>36</b>	<b>35,3</b>
<b>Escolaridade</b>	<b>Médio</b>	<b>14</b>	<b>13,7</b>
	<b>Superior</b>	<b>26</b>	<b>25,5</b>
	<b>Especialização</b>	<b>37</b>	<b>36,3</b>
	<b>Mestrado</b>	<b>21</b>	<b>20,6</b>
	<b>Doutorado</b>	<b>4</b>	<b>3,9</b>
<b>Idade (em anos)</b>	<b>Até 35</b>	<b>2</b>	
	<b>36 a 40</b>	<b>10</b>	<b>9,8</b>
	<b>41 a 45</b>	<b>26</b>	<b>25,5</b>
	<b>46 a 50</b>	<b>12</b>	<b>11,8</b>
	<b>51 a 55</b>	<b>15</b>	<b>14,7</b>
	<b>Acima de 56</b>	<b>37</b>	<b>36,3</b>
<b>Sexo da Chefia</b>	<b>Masculino</b>	<b>63</b>	<b>61,8</b>
	<b>Feminino</b>	<b>39</b>	<b>38,2</b>
<b>Jornada de trabalho (horas semanais)</b>	<b>Até 44</b>	<b>90</b>	<b>88,2</b>
	<b>Acima de 44</b>	<b>12</b>	<b>11,8</b>
<b>Tempo de subordinação (em anos)</b>	<b>Até 2</b>	<b>71</b>	<b>69,6</b>
	<b>3 a 4</b>	<b>16</b>	<b>15,7</b>
	<b>Mais de 6</b>	<b>15</b>	<b>14,7</b>
<b>Renda (em salários mínimos)</b>	<b>1 e 3</b>	<b>22</b>	<b>21,6</b>
	<b>4 e 6</b>	<b>38</b>	<b>37,3</b>
	<b>7 e 9</b>	<b>33</b>	<b>32,4</b>
	<b>Acima de 10</b>	<b>9</b>	<b>8,8</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Liderados por chefias predominantemente masculinas em 61,8% (63) das observações, os vínculos de subordinação foram em até 2 anos em 69,6% (71) dos casos. Nesse sentido, os ocupantes de cargos de chefia constituíram 28,4% (29) da amostra, e a jornada de trabalho mais comum foi de 44 horas semanais para 88,2% (90) dos participantes. Quanto ao perfil dos cargos, observou-se presença de médicos veterinários (32,4%), de engenheiros agrônomos (30,4%) e de assistentes administrativos (10,8%).

#### 4.2 Avaliação do modelo, análise descritiva e teste de hipóteses

Como recomendam Aldás e Uriel (2017) e Hair *et al.* (2019), a modelagem de equações estruturais ocorre em duas etapas, iniciando pela avaliação do (1) modelo de mensuração e, na sequência, passando para o (2) modelo estrutural. Desta forma, conforme a Tabela 2, o modelo de

mensuração, ou *outer model*, mostrou medidas de fidedignidade com bom ajustamento, com coeficientes alpha de Cronbach, Rho de Dillon e Confiabilidade Composta, superiores a 0,874, 0,902 e 0,910, respectivamente. No mesmo sentido, a Variância Média Extraída (VME) superior a 0,675 para todos os construtos indicou presença de validade convergente, sendo as variáveis latentes capazes de explicar mais de 50,0% da variância dos indicadores.

Tabela 2 – Fidedignidade e validade convergente

Variáveis Latentes	AC	Rho_A	CC	VME
1 Satisfação no Trabalho	0,874	0,902	0,910	0,675
2 Intenção de Rotatividade	0,960	0,965	0,974	0,927
3 Cidadania Organizacional do Indivíduo	0,882	0,906	0,910	0,597
4 Cidadania Organizacional da Organização	0,909	0,909	0,928	0,652
Valores de referência	>0,700	>0,700	>0,700	>0,500

Legenda: AC = alpha de Cronbach; Rho\_A= Rho de Dillon; CC = Confiabilidade Composta; VME = Variância Média Extraída.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Completando a avaliação do *outer model*, foi avaliada a validade discriminante. Maroco (2014, p. 182) destaca que a validade discriminante “[...] ocorre quando o constructo sob estudo não se encontra correlacionado, consideravelmente, com constructos que operacionalizam variáveis latentes diferentes daquela operacionalizada pelo constructo em estudo”. Assim, como recomendam Aldás e Uriel (2017), a validade discriminante foi avaliada considerando os critérios das Cargas Cruzadas (*Cross Loading*), Fornell Lacker (1981) e *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Todos os critérios atenderam aos parâmetros mostrados em Aldás e Uriel (2017) e Hair *et al.* (2019). Destarte, como demonstra a Tabela 3, os indicadores agregaram-se corretamente às variáveis latentes, com as quais apresentam maiores cargas fatoriais (*loadings*). Esse aspecto indica presença de validade discriminante na perspectiva dos indicadores.

Tabela 3 – Cargas cruzadas

Indicador	ST	IR	CCO - I	CCO - O	p-valor
ST01	0,903	-0,574	0,570	0,575	<0,01
ST02	0,908	-0,600	0,609	0,609	<0,01
ST03	0,876	-0,568	0,680	0,602	<0,01
ST04*	0,587	-0,445	0,234	0,350	<0,01
ST05*	0,788	-0,570	0,468	0,501	<0,01
IR01	-0,664	0,966	-0,432	-0,402	<0,01
IR02	-0,676	0,983	-0,471	-0,398	<0,01
IR03	-0,596	0,939	-0,402	-0,359	<0,01
CCOI.01	0,224	-0,131	0,452	0,308	<0,01
CCOI.02	0,508	-0,302	0,760	0,517	<0,01
CCOI.03	0,530	-0,396	0,794	0,586	<0,01
CCOI.04	0,572	-0,347	0,808	0,695	<0,01
CCOI.05	0,606	-0,453	0,839	0,621	<0,01
CCOI.06	0,477	-0,397	0,856	0,587	<0,01
CCOI.07	0,482	-0,333	0,821	0,664	<0,01
CCOO.01	0,509	-0,266	0,621	0,800	<0,01
CCOO.02	0,523	-0,280	0,600	0,819	<0,01
CCOO.03	0,645	-0,460	0,565	0,836	<0,01
CCOO.04	0,372	-0,225	0,529	0,591	<0,01

CCOO.05	0,579	-0,390	0,643	0,861	<0,01
CCOO.06	0,475	-0,325	0,680	0,820	<0,01
CCOO.07	0,510	-0,273	0,628	0,890	<0,01

Legenda: ST=Satisfação no Trabalho; IR=Intenção de Rotatividade CCO-I=Comportamento de Cidadania Organizacional orientado ao Indivíduo; CCO-O= Comportamento de Cidadania Organizacional orientado a Organização; \*= Escala invertida.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na sequência, conforme apresentado na Tabela 4, o critério Fornell Lacker (1981), que compara a raiz quadrada da variância média extraída (diagonal em negrito) com as correlações de Pearson (r) das variáveis latentes (triângulo inferior), mostrou que as variáveis latentes mediam aspectos diferentes entre si, indicando presença de validade discriminante. No mesmo sentido, o critério HTMT (triângulo superior), com valores abaixo de 0,850, atendeu ao critério de Henseler, Hubona e Ashay (2016) e Hair *et al.* (2019), tendo convergido com o critério de Fornell Lacker (1981) e cargas cruzadas quanto à presença de *validade discriminante*. Dessa forma, a validade discriminante foi avaliada como satisfatória segundo os três critérios de avaliação utilizados no estudo.

Tabela 4 – Validade discriminante Critério Fornell-Lacker (1981), HTMT e análise descritiva

Variáveis Latentes	1	2	3	4
1 Satisfação no Trabalho	<b>0,821</b>	0,736	0,702	0,714
2 Intenção de Rotatividade	-0,672	<b>0,963</b>	0,477	0,422
3 Cidadania Organizacional - Indivíduo	0,650	-0,453	<b>0,772</b>	0,838
4 Cidadania Organizacional - Organização	0,650	-0,402	0,751	<b>0,807</b>
Nª de indicadores	5	3	7	7
Média	4,44	1,75	4,38	4,76
Desvio padrão	1,17	1,73	1,09	1,16
Coefficiente de variação (%)	26,33	98,56	25,01	24,29
Mediana	4,60	1,33	4,57	5,21
Moda	4,80	0,00	5,43	6,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na perspectiva da análise descritiva e correlacional, destacaram-se os escores médios superiores ao centro da escala (3,00) para satisfação no trabalho (4,44±1,17), comportamento de cidadania organizacional, orientado para o indivíduo (4,38±1,09) e para a organização (4,76±1,16). Por outro lado, a intenção de rotatividade (1,75±1,73) foi baixa entre os respondentes. Esses resultados, com escores médios posicionados nos estratos intermediário superior e inferior da escala, respectivamente, indicam servidores satisfeitos com o trabalho, com bom comportamento de cidadania organizacional e baixa intenção de deixar a organização.

No que diz respeito às correlações de Pearson, conforme a classificação de Cohen (1988), que as categoriza como muito fracas ( $|r| < 0,10$ ), fracas ( $0,10 \leq |r| < 0,30$ ), moderadas ( $0,30 \leq |r| < 0,50$ ) e fortes ( $|r| \geq 0,50$ ), observa-se a presença de relações fortes, positivas e significativas a 1%, tanto entre satisfação organizacional e cidadania organizacional, na orientação para os indivíduos ( $r=0,650$ ) quanto para a organização ( $r=0,650$ ). Além disso, há uma relação forte, significativa a 1%, porém negativa, entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade ( $r=-0,672$ ). Complementarmente, ao concentrar a análise entre as variáveis que formam a cidadania organizacional, destaca-se uma relação forte entre o comportamento orientado para os indivíduos e para as organizações ( $r=0,751$ ; p-valor<0,01).

Em síntese, as correlações sugerem que os incrementos na satisfação com o trabalho serão acompanhados do aprimoramento da cidadania organizacional e de menor intenção de rotatividade. Destaca-se também que a cidadania organizacional orientada para o indivíduo e para organização

ocorre em associação, o que sugere reforço mútuo, seja na criação de um ciclo virtuoso de cidadania organizacional, seja vicioso, em casos de decréscimo.

Na sequência, após a avaliação do modelo de mensuração (*outer model*), a análise se concentrou no modelo estrutural (*inner model*). Destarte, conforme a Tabela 5, o modelo foi capaz de explicar adequadamente as variáveis endógenas, evidenciando poder explicativo moderado conforme Hair *et al.* (2019). Assim, a satisfação com o trabalho explicou 45,2% (r-quadrado) da intenção de rotatividade e 42,2% e 42,4% da cidadania organizacional orientada para o indivíduo e para a organização, respectivamente (Tabela 5).

Em relação à capacidade preditiva, ainda segundo Hair *et al.* (2019), os resultados mostraram que a satisfação com o trabalho tem capacidade moderada ( $Q2 \geq 0,250$ ) de prever a cidadania organizacional, orientada para o indivíduo ( $Q2 = 0,384$ ), e capacidade grande ( $Q2 \geq 0,50$ ) para prever a intenção de rotatividade ( $Q2 = 0,770$ ) e a cidadania organizacional, orientada para a organização ( $Q2 = 0,930$ ). O modelo, quando avaliado pelo teste *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), obteve bom ajustamento, posicionado com  $SRMR = 0,069$ , abaixo do ponto de corte, de 0,08 (Hair *et al.*, 2019).

Tabela 5 – Valores de R<sup>2</sup>, Q<sup>2</sup> e SRMS

Variáveis	R-quadrado	R-quadrado ajustado	Q2-Predict	SMRS
IR	0,452	0,446	0,770	
CCO-I	0,422	0,411	0,384	0,069
CCO-O	0,424	0,413	0,930	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A avaliação pelo fator de inflação da variância ( $VIF \leq 1,824$ ) com índices abaixo de 3,00 não indicou problemas de colinearidade entre as variáveis latentes, o que viabilizou a aplicação da técnica de análise de caminhos por meio do *bootstrapping*, feita com 5.000 subamostras. Os resultados, conforme apresentado na Tabela 6, possibilitaram aceitar as hipóteses H1, H2 e H3 e recusar H4 e H5. Nesse cenário, há evidências estatísticas de que a satisfação com o trabalho influencia positivamente no CCO-I ( $\beta = 0,629$ ; p-valor < 0,01) e no CCO-O ( $\beta = 0,692$ ; p-valor < 0,01) e negativamente na intenção de rotatividade ( $\beta = -0,672$ ; p-valor < 0,01).

Tabela 6 – Significância dos coeficientes do caminho, valores de p e  $f^2$ .

Hipótese	Descrição	Relação	VIF	$f^2$	Beta	p-valor	Resultado
H1	ST=>CCO-I	Positiva	1,824	0,376	0,629	<0,01	Aceita
H2	ST=>CCO-O	Positiva	1,824	0,456	0,692	<0,01	Aceita
H3	ST=>IR	Negativa	1,000	0,824	-0,672	<0,01	Aceita
H4	IR=>CCO-I	Negativa	1,824	0,001	-0,030	N.S.	Recusada
H5	IR=>CCO-O	Negativa	1,824	0,004	0,063	N.S.	Recusada

Legenda: ST=Satisfação no trabalho; CCO-I=Comportamento de cidadania organizacional orientado ao indivíduo; CCO-O=Comportamento de cidadania organizacional orientado para a organização; IR=Intenção de rotatividade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

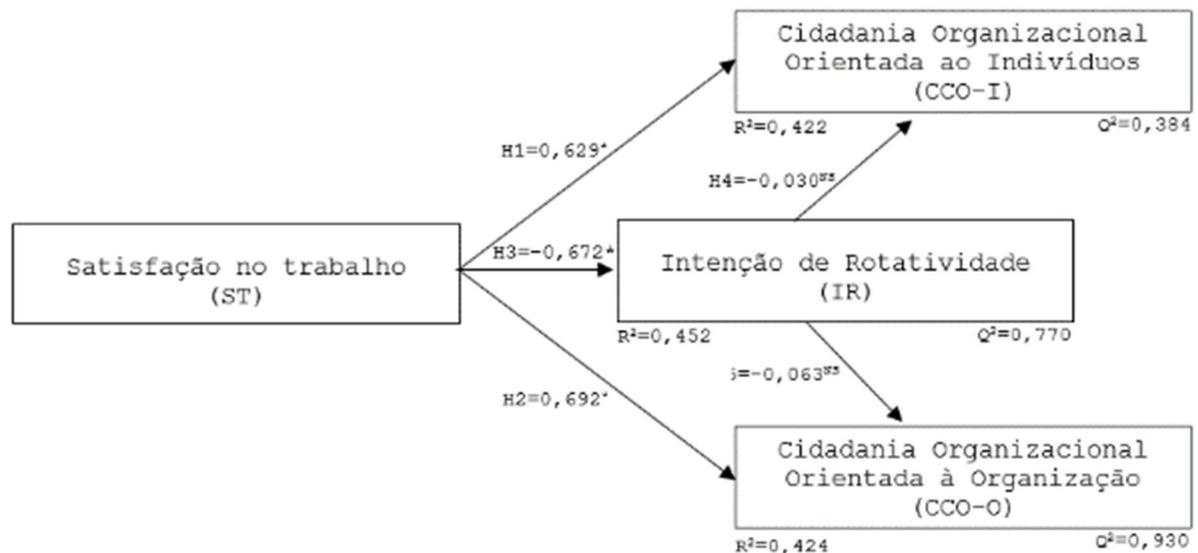
O tamanho do efeito ( $f^2$ ) que expressa a repercussão no poder explicativo (r-quadrado) da retirada dos preditores, foi medido. Os efeitos, todos superiores a 0,35 (Cohen, 1988), revelaram que a satisfação com o trabalho é um preditor com grande impacto nas variáveis endógenas, principalmente na intenção de rotatividade ( $f^2 = 0,824$ ), no comportamento da cidadania organizacional orientado para a organização ( $f^2 = 0,456$ ) e para os indivíduos ( $f^2 = 0,376$ ). Quanto ao preditor intenção de rotatividade, não há efeito no modelo caso seja retirado, o efeito é, portanto, praticamente nulo.

#### 4.3 Discussão dos resultados

O presente estudo analisou os efeitos da satisfação com o trabalho na cidadania organizacional e na intenção de rotatividade. Complementarmente avaliou a relação entre intenção de rotatividade e comportamento de cidadania organizacional. A compreensão dessas interações destaca-se entre as pesquisas organizacionais, principalmente pelos efeitos benéficos para as organizações e seus integrantes. Os resultados mostraram respondentes predominantemente do sexo feminino, com escolaridade elevada, experientes profissionalmente e que manifestam níveis intermediários superiores de satisfação no trabalho ( $4,44 \pm 1,77$ ) e cidadania organizacional, seja a orientada aos indivíduos ( $4,38 \pm 1,09$ ), seja a orientada à organização ( $4,76 \pm 1,16$ ). Além desses aspectos, destacou-se a baixa intenção de deixar a organização ( $1,75 \pm 1,73$ ).

Os resultados possibilitaram confirmar a hipótese H1 e, com isso, convergiram com a compreensão de que a satisfação no trabalho influencia positiva e significativamente ( $\beta=0,629$ ;  $p$ -valor $<0,01$ ) no comportamento de cidadania organizacional, orientado para os indivíduos (CCO-I). Por consequência, a avaliação positiva da experiência laboral, além de promover bem-estar (Fachim, 2023), aumenta a disposição dos trabalhadores em contribuir com os colegas ao assumirem atividades extrapapéis (Rosyida; Churyah, 2023; Herlianí; Nurendra, 2023). Desta forma, os resultados mostram que trabalhadores satisfeitos contribuem mais efetivamente para as equipes de trabalho e fortalecem laços de confiança e reciprocidade para com os colegas. A Figura 2 resume os resultados do modelo.

Figura 2 – Resultados do modelo estrutural



Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, trabalhadores satisfeitos são mais dispostos para atuar junto aos colegas em atividades fora do horário ou dividir tarefas com aqueles que estiverem com elevada carga de trabalho (Bogler; Somech, 2023), atuando, com isso, para reduzir o estresse laboral e melhorar o desempenho das equipes de trabalho. Nessa perspectiva, ao tratar do CCO-I, Oliveira, Estivalet e Pissutti (2022) e Oamen (2023) destacam o comportamento altruísta que ocorre quando os trabalhadores contribuem voluntariamente com os colegas sem esperar necessariamente qualquer recompensa ou retribuição imediata.

Nesse sentido, elevados níveis de CCO-I reforçam a cortesia, previnem problemas e criam um ambiente de trabalho amigável e colaborativo. Por outro lado, a presença de espírito esportivo facilita a superação de conflitos, aumenta a tolerância entre colegas e evita queixas desnecessárias, insignificantes ou com baixa capacidade de solucionar ou antever problemas. Destarte, Oliveira, Estivalet e Pissutti (2022) e Oamen (2023) reforçam que CCO-I expressa o desejo de superar as expectativas das colegas de trabalho e a atuação sem necessidade de supervisão, comportamento que caracteriza a conscienciosidade. Já na perspectiva da virtude cívica, observam-se a preocupação em

respeitar os direitos dos colegas de trabalho e a divulgação de aspectos positivos da organização e de seus integrantes.

Quanto à hipótese H2, que avalia uma relação positiva e significativa entre satisfação no trabalho (ST) e comportamento de cidadania organizacional orientado para a organização (CCO-O), os resultados, assim como ocorreu na H1, confirmaram a hipótese em estudo ( $\beta=0,629$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ). Portanto, é possível afirmar que há evidências estatísticas de que a presença de satisfação no trabalho aumenta o CCO-O. Por consequência, observa-se que atuar para aumentar a satisfação no trabalho é estratégico para as organizações (Sutrsino *et al.*, 2023). No contexto das organizações públicas, Fahim (2023) destaca que, à medida que as atribuições dessas organizações aumentam e exigem mais dos servidores, intensifica o interesse no CCO, que decorrem, especialmente, pela contribuição do CCO para aumentar a criatividade, inovação, adaptabilidade, transformação, eficácia e eficiência na realização das tarefas. Portanto, conforme a H2, os incrementos observados na satisfação com o trabalho proporcionarão ações mais frequentes relacionadas à melhoria da imagem e da defesa da organização, à lealdade dos trabalhadores e ao desenvolvimento organizacional, que são características do CCO-O, segundo Oliveira, Estivalet e Pissitti (2022).

Na sequência, a hipótese H3, que afirma haver relação negativa e significativa entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade, também foi confirmada ( $\beta= -0,672$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ). Dodanwala e Santoso (2022) destacam que a intenção de rotatividade é a principal *proxy* da rotatividade de pessoal, frequentemente utilizada em estudos sobre a temática. Os mesmos autores afirmam que a satisfação no trabalho se posiciona como um dos aspectos mais estudados do comportamento organizacional, revelando-se como preditora da intenção de rotatividade. Desta forma, atuar para aumentar a satisfação com o trabalho é uma forma privilegiada de reduzir a rotatividade de pessoal. Nesse contexto, acompanhar e atuar para promover a satisfação no trabalho revela-se crucial, especialmente pelos reflexos na retenção dos trabalhadores mais talentosos e produtivos.

Quanto as hipóteses H4 e H5, que relacionam negativa e significativamente a intenção de rotatividade com o comportamento de cidadania organizacional, tanto orientado para os indivíduos (CCO-I) ( $\beta= -0,030$ ;  $p\text{-valor}>0,05$ ), quanto para a organização (CCO-O) ( $\beta=0,063$ ;  $p\text{-valor}>0,05$ ), não foram confirmadas. Assim, não é possível afirmar que na amostra estudada a intenção de rotatividade tenha relação, positiva ou negativa, com o CCO. Diversos aspectos podem ter influenciado nesse resultado, como a baixa intenção de rotatividade ( $1,75\pm 1,73$ ), a idade acima de 41 anos (88,3%) dos respondentes, a predominância de empregados efetivos, portanto, concursados (95,1%), ou mesmo limitações decorrentes do tamanho e do tipo de amostragem. Nessa perspectiva, Mohammad, Habib e Zakaria (2010) já destacavam que a idade é um preditor relevante do comportamento de cidadania organizacional, para esses autores, o passar dos anos pode fortalecer o apego com a organização e os colegas de trabalho e, com isso, contribuir positivamente para o comportamento de cidadania organizacional, caso que pode ter ocorrido neste estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo revelou que os respondentes satisfeitos com o trabalho apresentam uma baixa intenção de deixar a organização e demonstram proatividade no comportamento de cidadania organizacional, tanto na perspectiva dos colegas quanto da organização. Os resultados deste estudo coincidem com pesquisas anteriores que estabelecem uma associação positiva e significativa entre a satisfação no trabalho e o comportamento de cidadania organizacional. Além disso, mostraram que, na amostra examinada, a intenção de rotatividade é baixa e não exerce influência no comportamento de cidadania organizacional, contradizendo parte das hipóteses estabelecidas neste estudo.

Quanto às implicações teóricas, o estudo avançou ao identificar junto a servidores públicos estaduais brasileiros aspectos convergentes com estudos em outros segmentos de trabalhadores de diferentes países. Por outro lado, os resultados instigam novas pesquisas que relacionem intenção de rotatividade com comportamento de cidadania organizacional entre empregados públicos com escolaridade elevada, ocupantes de cargos efetivos e com faixa etária mais avançada para, com isso, observar se os resultados aqui relatados são confirmados em outras amostras com essas semelhanças.

**Na perspectiva aplicada, a pesquisa contribui ao recomendar ações de gestão de pessoas para acompanhar, manter ou, se possível, aumentar a satisfação com o trabalho, sendo, com isso, possível reforçar as condutas relacionadas tanto com o comportamento de cidadania organizacional, quanto com a redução da intenção de rotatividade, mesmo considerando que esses aspectos não representam problemas para a organização estudada. Contudo, compreendê-los pode potencializar resultados positivos, tanto na perspectiva da construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e agradável, quanto nos resultados para a sociedade, com serviços de melhor qualidade.**

**Destacam-se como limitações da pesquisa a técnica de amostragem que circunscreve os resultados aos respondentes. Ainda em relação à amostra, os questionários autoadministrados impossibilitam esclarecer eventuais dúvidas dos respondentes. Além disso, a aplicação por meio de plataformas digitais, com distribuição pela organização, dificultou o controle amostral. Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se replicar o modelo em diferentes organizações, tanto públicas quanto privadas, podendo ser incluídos moderadores com base em aspectos socioeconômicos para identificar a influência desses aspectos nos resultados.**

## REFERÊNCIAS

**ALDÁS, Joaquín.; URIEL, Ezequiel. Análisis multivariante aplicado con R. Madri: Paraninfo, 2017.**

**AZMY, Ahmad. Implications of job satisfaction, organizational commitment, and organizational culture on organizational citizenship behavior in electrical professional organizations in Indonesia. International Journal of Applied Business Research, v. 3, n. 2, p. 151-168, jun. 2021.**

**BARNARD, Chester. The functions of the executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938.**

**BOGLER, Ronit; SOMECH, Anit. Organizational citizenship behavior (OCB) above and beyond: teacher's OCB during COVID-19. Teaching and Teacher Education, v. 130, art. 104183, aug. 2023.**

**BRAYFIELD, Arthur; ROTHE, Harold. An index of job satisfaction. Journal of Applied Psychology, v. 34, n. 5, p. 307-311, oct. 1951.**

**COHEN, Jacob. Statistical power analysis for the behavioral sciences. New York: Routledge, 1988.**

**DEWI, Truli Susatyo; ABADI, Ferryal. The effect of high-performance work systems on organizational citizenship behavior, with psychological well-being, organizational commitment, and job satisfaction as intervening variables. Journal Research of Social Science, Economics, and Management, v. 2, n. 12, p. 2939-2963, dec. 2023.**

**DODANWALA, Tharindu C.; SANTOSO, Djoen San. The mediating role job stress on the relationship between job satisfaction facets and turnover intentions of the construction professionals. Engineering, Construction and Architectural Management, v. 29, n. 4, p. 1777-1796, apr. 2022.**

**ENNIDA, Kenza; ALLOUANI, Saif Allah. Job satisfaction and organizational commitment of teacher-researchers through organizational citizenship behavior: a literature review. Open Journal of Social Sciences, v. 11, p. 164-184, mar. 2023.**

**FAHIM, Marwa Gaber Ahmed. The antecedents of organizational citizenship behavior in the public sector: a study in the effect of organizational justice determinants with the mediating role job satisfaction (applied to the Egyptian Ministry Transportation). Arab Journal of Administration, v. 43, n. 4, p. 227-250, dec. 2023.**

**FOOTE, David; TANG, Thomas Li-Ping. Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): does team commitment make a difference in self-direct teams? Management Decision, v. 46, n. 6, p. 933-947, jun. 2008.**

**FORNELL, Claes; LARCKER, David. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, v. 18, n. 1, p. 39-50, feb. 1981.**

**HAIR, Joseph *et al.* When to use and how to report the results of PLS-SEM. European Business Review, v. 31, n. 1, p. 2-24, jan. 2019.**

**HARMAN, Harry Horace. Modern factor analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1976.**

**HENSELER, Jörg; HUBONA, Geoffrey; ASHRAY, Pauline. Using PLS path modeling in new technology research: updated guideline. Industrial Management & Data Systems, v. 116, n. 1, p. 2-20, feb. 2016.**

**HERLIANI, Lili; NURENDRA, Annisaa Miranty. Organizational commitment, job satisfaction and organizational behavior on hospital employees. In: ALABDULLAH, T. T. Y. (org.). Advanced in Social Science, Education and Humanities Research, 2023.**

**HOSSAIN, Mahmud. Organizational citizenship behavior and organizational commitment among clinical nurses in Bangladesh. Open Journal of Nurse, v. 10, p. 637-704, jul. 2020.**

**HUANG, Shenglan *et al.* Job satisfaction and turnover intention in China: the moderating effects of job alternatives and policy support. Chinese Management Studies, v. 11, n. 4, p. 689-706, nov. 2017.**

**KHAN, Muhammad Iqbal *et al.* The role of supervisor support on work-family conflict and employee turnover intentions in the workplace with mediating effect of affective commitment in Twin Cities in the Banking Industry, Pakistan. International Review of Management and Marketing, v. 10, n.6, p. 42-50, 2020.**

**KOCK, Ned; HADAYA, Pierre. Minimum sample size estimation in PLS-SEM: the inverse square root and gamma-exponential methods. Information Systems Journal, v. 28, n. 1, p.227-261, jan. 2018.**

**KONOVSKY, Mary; ORGAN, Dennis. Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. Journal of Organizational Behavior, v. 17, n. 3, p. 253-266, mar. 1996.**

**LEE, Kibeom; ALLEN, Natalie. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. Journal of Applied Psychology, n. 87, v. 1, p. 131-142, feb. 2002.**

**MARÔCO, João. Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, softwares e aplicações. Pero Pinheiro: Report Number, 2014.**

**MARTINS, Larissa Paula; VEIGA, Heila Magali da Silva. Comportamento de cidadania organizacional: revisão sistemática da literatura entre 2010 e 2020 dos artigos indexados nas plataformas Capes e PsycINFO. Revista Gestão e Conexões, v. 11, n. 2, p. 52-71, mai./agu. 2022.**

**MASZAH, Syaefunnur *et al.* Exploring the influence of organizational culture and training on organizational citizenship behavior (OCB) as human capital: review of the international scientific journal. International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship, v. 3, n. 2, p. 454-465, ago. 2023.**

**MATTOS, Carlos André Corrêa *et al.* Job satisfaction among Brazilian federal public servants: a multivariate application of the job satisfaction scale. Revista Eniac Pesquisa, v. 12, n. 1, p. 160-182, abr./set 2023.**

**MOHAMMAD, Jirad; HABIB, Farzana; KAZARIA, Sabarudin. Organizational citizenship behavior and commitment: do age and tenure make any difference? Business Management Quarterly Review, v. 1, n. 3, p. 2180-2777, jan. 2010.**

**MOHANTY, Sasmita; DAS, Laxmipriya. Impact of organizational justice on organizational citizenship behavior: a empirical evidence from higher education institutions. Journal of Evolutionary Studies in Business, v.8, n. 2, p. 32-489, jul / dec. 2023.**

**OAMEN, Theophilus Ehidiamen. The impact of firm-based organizational citizenship behavior on continuance and normative commitment among pharmaceutical executives: an SEM approach. Journal of Economics and Management, v. 45, n. 1, p. 47-67, jan. 2023.**

**OCAMPO, Lanndon. A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. Personnel Review, v. 47, n. 4, p. 821-862, may 2018.**

**OLIVEIRA, Bruna Brant de *et al.* Comportamento de cidadania organizacional: análise qualitativa. Economia e Gestão, v. 22, n. 63, p. 77-95, set./dez. 2022.**

**OLIVEIRA, Jefferson Meneses; ESTIVALETE, Vania Fatima Barros; PISSUTTI, Matheus. Comportamento de cidadania organizacional no setor público: validação de uma escala de mensuração. Revista Ciências Administrativas, v. 28, art. e11765, maio 2022.**

**OLLUK, Bilgen; BAYKAL, Ulku. Organizational citizenship behavior among nurses: The influence of organizational trust and job satisfaction. Florence Nightingale Journal of Nursing, v. 28, n. 3, p. 333-340, oct. 2020.**

**ORGAN, Dennis. Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome. Lanham: Lexington Books, 1988.**

**PALUPININGDYAH, Ocvi Niamila. Factors affecting organizational citizenship behavior. Management Analysis Journal, v. 12, n. 3, p. 282-289, dec. 2022.**

**PINHO, Ana Paula Moreno; SILVA, Clayton Robson Moreira da; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva. Determinantes da intenção de rotatividade no setor público: um estudo em uma instituição federal de ensino. Administração Pública e Gestão Social, v. 14, n. 3, p. 1-19, jul./set. 2022.**

**PODSAKOFFF, Philip *et al.* Organizational citizenship behaviors: a critical review of theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, v. 20, n. 3, p. 513-563, jun. 2020.**

**ROSYIDA, Abidatur; CHURIYAH, Madziatul. Organizational citizenship behaviors: literature: an overview on bibliometric analysis. Asia Pacific Journal of Business Economics and Technology, v. 1, n. 4, p. 1-10, agu. 2023.**

**SAEED, Iqra *et al.* The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence, and organizational commitment. International Journal of Learning and Development, v. 14, n. 2, p.242-265, apr. /jun. 2014.**

**SAMPIERE, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. Metodología de pesquisa. Porto Alegre: Penso, 2013.**

**SHUCK, Brad; KIM, Woocheol; CHAI, Dae Seok. The Chicken and Egg Conundrum: Job Satisfaction or Employee Engagement and Implications for Human Resources. New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, v. 33, n. 1, p. 4-24, dez. 2021.**

**SINVAL, Jorge; MARÔCO, João. Shot index of job satisfaction: validity evidence from Portugal and Brazil. Plos One, n. 15, v. 4, art. e0231474, apr. 2020.**

**SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias *et al.* Escala de Intenção de Rotatividade. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). Novas medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.**

**SUTRISNO *et al.* Effect of transformational leadership, job satisfaction, and interpersonal communication on organizational citizenship behavior with organizational commitment as mediation variable at the tax office. International Journal of Professional Business Review, v. 8, n. 7, art. e02634, jul. 2023.**

**TOMASZEWSKA, Monika. Antecedents of organizational citizenship behaviors: evolution of research. Journal of Corporate Responsibility and Leadership, v. 6, n. 1, p. 23-52, oct. 2023.**

**WILLIAMS, Larry; ANDERSON, Stella. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management, v. 17, n. 3, p. 601-617, set. 1991**

**WONG, Ken Jwong-Kay. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. Marketing Bulletin, v. 24, p. 1-32, jan. 2013**

**ZHANG, Liwen; FARNDAL, Elaine. Workforce age profile effects on job resources, work engagement and organizational citizenship behavior. Personal Review, v. 51, n. 1, p. 194-209, jan. 2021.**