

Espiritalidade organizacional e bem-estar dos empregados: o lado social das práticas sustentáveis

Organizational spirituality and employee well-being: the social side of sustainable practices

Edson Keyso de Miranda Kubo^a, Antonella Maria Chagas Sousa, Almir Martins Vieira, Eduardo de Camargo Oliva, Raquel da Silva Pereira.

^aUniversidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). E-mail: edson.kubo@online.uscs.edu.br.

Resumo: Este artigo tem como objetivo descrever como se configura a espiritualidade organizacional para o bem-estar subjetivo (BES) dos empregados no cenário da Covid-19. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, metodologicamente delineada como exploratória e descritiva, sendo que a coleta de dados ocorreu mediante aplicação de questionário disponibilizado em plataforma digital, com posterior análise pelo auxílio do software Atlas.TI (versão 9.0). A produção acadêmica sobre a temática da espiritualidade organizacional é crescente em nível internacional, não ocorrendo o mesmo com as publicações nacionais. Isso foi observado por meio de um panorama sobre a espiritualidade organizacional em cenário de restrições pandêmicas e associadas ao bem-estar dos empregados. Constatou-se também valores alinhados entre empregados (sem cargo de gestão) e organização, com predominância de preceitos afetivos e de convergência humanística. Na ótica dos empregados, os domínios equilíbrio emocional e paz interior, bem como empatia, gratidão e solidariedade se sobressaíram. Foram evidenciadas dimensões incipientes de espiritualidade organizacional, com indicativos de interligação com o BES referentes aos elementos trabalho significativo, emoções positivas, relacionamentos, engajamento e sentido de comunidade. As dimensões de espiritualidade investigadas contribuíram para o BES dos empregados e para o gerenciamento de possíveis comportamentos profissionais de desalentos e desempenhos improdutivos.

Palavras-chave: Espiritualidade; Bem-estar subjetivo; Práticas sustentáveis; Gestão de recursos humanos; Covid-19.

Abstract: This article aims to describe how organizational spirituality is configured for the subjective well-being (SWB) of employees in the Covid-19 scenario. This is a qualitative research, methodologically designed as exploratory and descriptive, with data collection occurring through the application of a questionnaire available on a digital platform, with subsequent analysis using the Atlas.TI software (version 9.0). Academic production on the topic of organizational spirituality is growing at an international level, while national publications are not the same. This was observed through an overview of organizational spirituality in a scenario of pandemic restrictions and associated with employee well-being. Aligned values were also found between employees (without a management position) and the organization, with a predominance of affective precepts and humanistic convergence. From the employees' perspective, the domains emotional balance and inner peace, as well as empathy, gratitude and solidarity stood out. Incipient dimensions of organizational spirituality were highlighted, with indications of interconnection with SWB regarding the elements of meaningful work, positive emotions, relationships, engagement and sense of community. The spirituality dimensions investigated contributed to employees' SWB and to the management of possible professional behaviors of discouragement and unproductive performance.

1 INTRODUÇÃO

A produção acadêmica sobre a temática da espiritualidade organizacional é crescente em nível internacional, não ocorrendo o mesmo com as publicações nacionais. Isso foi observado por meio de um panorama sobre a espiritualidade organizacional em cenário de restrições pandêmicas e associadas ao bem-estar dos empregados, na base de dados da *Web of Science*, em recorte temporal de 2015 a 2021.

Brooks *et al.* (2020), West *et al.* (2020), Lima *et al.* (2020), ponderam que os impactos da enfermidade COVID-19 podem causar danos para além da saúde física e mental intervindo, sobremaneira, no setor econômico, político, social, educacional e ambiental. Reputa-se, desse modo, a necessidade de investigar como organizações locais estão desenvolvendo ações para a qualidade de vida e bem-estar subjetivo (BES) dos empregados, e como a espiritualidade organizacional pode trazer benefícios indicados por Karakas e Sarigollu (2019), Boyd *et al.*, (2018) e Aboobaker, Edward, Zakkariya (2019). Ressalta-se, ainda, a emergência de uma realidade pandêmica que requer adaptações rápidas e globais (Silva; Santos; Soares *et al.*, 2020; Stawicki *et al.*, 2020).

Vale também discorrer que a abordagem da Psicologia Positiva introduziu componentes essenciais para a exploração do construto BES. Por esse ângulo, Seligman (2012), sistematizaram categorias de aspectos para a compreensão do BES, e em termos de base teórica, elas atendem às perspectivas deste estudo. Isso porque compreendem assentos teóricos para a investigação sobre a maneira como os empregados pesquisados avaliam o bem-estar no

contexto da COVID-19. Nesse contexto, interessa discutir como a espiritualidade organizacional pode beneficiar o BES dos empregados (Balkhi; Nasir; Zehra; Riaz, 2020; Lague *et al.*, 2019; Hashemi; Marzban; Sebar, 2020; Jia; Liu; Shi, 2017; Lai *et al.*, 2020; Mahmood; Khan; Ellahi, 2019; Matamá *et al.*, 2017; Reppold *et al.*, 2019; Scorsolini-Comin *et al.*, 2016; Seligman, 2012).

Considera-se promissor estimular estudos que carreguem concepções e práticas sustentáveis com vistas ao cumprimento da espiritualidade organizacional em um quadro recorrente de conturbação no contexto socioeconômico da sociedade global e, por conseguinte, das organizações brasileiras. A esse respeito, as vivências doloridas de luto, a não ritualística de despedida e as experiências de dor e luto traduzem um panorama impositivo de mudanças comportamentais em todos os setores da vida humana.

Tais mudanças comportamentais se assemelham às das ocupações de profissionais da área militar, de saúde, de gestão e de docência, as quais vivenciam, no exercício de suas funções, altos níveis de estresse emocional, ansiedade e pressão por resultados. Estudos nesses ambientes indicam que as consequências atribuídas foram atenuadas com a espiritualidade organizacional, as quais geraram resultados expressivos de equilíbrio e BES nos empregados (Crepaldi *et al.*, 2020; Damião; Oswaldo; Vieira, 2020; Julião *et al.*, 2017).

Seguindo essa lógica de experiências adversas, reputando-se imprescindivelmente a identificar como a espiritualidade organizacional é percebida pelos empregados no atual cenário de pandemia, com o propósito de que os

gestores de pessoas alinhem as atividades produtivas às dimensões de bem-estar no ambiente laboral, intentando estabelecer o equilíbrio de interesses entre as pessoas e a organização. Portanto, esta é a proposição central a ser alcançada dentro da esfera deste trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Temas como a espiritualidade organizacional e o bem-estar dos empregados ensejam delineamentos que fazem parte do desenvolvimento deste artigo, discutidos mediante três tópicos: Ponderações sobre o cenário da COVID-19 e afetação do BES; Dimensões conceituais de espiritualidade organizacional e; Esboço conceitual de BES na literatura da Psicologia Positiva.

2.1 Ponderações sobre o cenário da Covid-19 E afetação do BES

A manifestação súbita e global da Coronavírus Disease 2019 (COVID-19), decorrente da Síndrome Respiratória Aguda Grave Coronavírus 2 (SRAS-CoV-2), além de promover um intenso debate paralelo ao caos urbano, provocou grandes impactos na saúde pública, na estrutura geral da sociedade e na vida das pessoas. Diante dessa nova patologia, que se propagou de modo imprevisível, rápido e sem fronteiras geográficas, cientistas da área de saúde do mundo inteiro passaram a buscar evidências clínicas para o mapeamento e a compreensão da doença. No campo científico, estudos continuam em pauta, denotando que o controle da manifestação da COVID-19 corresponde a um desafio de saúde pública mundial ainda em discussão (Brooks et al., 2020; Lai et al., 2020; Stawicki et al., 2020).

Assim, dentre as evidências consubstanciadas na literatura, é mister destacar os impactos psicológicos “pós-pandêmicos” nos indivíduos acometidos pela doença em epígrafe, tendo em vista apresentarem uma relação

adversa com o estado de bem-estar. Consoante à bibliografia consultada, as manifestações comportamentais subsequentes à COVID-19, tais como estresse emocional, confusão mental, ansiedade, medo, raiva e depressão, podem fornecer dados relevantes para as organizações elaborarem políticas e ações que atendam às dimensões de bem-estar dos empregados impactados pela pandemia. Tais achados também indicam pontos de melhorias para um trabalho significativo e ressignificação do sentido da vida, em resposta aos efeitos da referida epidemia (Abd-Alrazaq; Alhuwail; Househ; Hamdi; Shah, 2020; Balkhi; Nasir; Zehra; Riaz, 2020; Brooks et al., 2020; Hashemi; Marzban; Sebar, 2020; Lai et al., 2020).

Ao fazer referência a mudanças comportamentais, pode-se dizer que, em razão da COVID-19, os estudos contemporâneos associam-se com maior expressividade às circunstâncias estressoras do medo da morte e às ameaças à saúde mental dos indivíduos. No mesmo caminho, achados da revisão da literatura apontam o crescimento dos coeficientes de ansiedade em indivíduos e/ou grupos de pessoas submetidos a rotinas de isolamento e distanciamento social, ou seja, aqueles cuja liberdade foi controlada. Outros estão relacionados a baixos níveis de autoestima pessoal e coletiva, de apoio social e de afetos positivos. Deduz-se que esses achados podem fornecer subsídios para programas e práticas organizacionais capazes de aumentar os níveis de bem-estar dos empregados e impactar positivamente o seu desempenho individual (Balkhi; Nasir; Zehra; Riaz, 2020; Brooks et al., 2020; Hashemi; Marzban; Sebar, 2020; Lai et al., 2020; West et al., 2020).

Assim, dialogando com as dimensões conceituais fundamentais deste estudo, incorpora-se o entendimento de que os níveis de bem-estar e desempenho dos empregados desvelam um componente valorativo de sua vida interior, e por intermédio de seu desempenho no

trabalho, concretizam o sentido individual de sua espiritualidade. Nesse sentido, argumenta-se que a exploração do sentido da espiritualidade, frente a uma realidade imersa em sofrimentos e mudanças comportamentais, pode revelar novos significados e preencher uma lacuna importante nas práticas organizacionais (Abd-Alrazaq; Alhuwail; Househ; Hamdi; Shah, 2020; Ashmos; Duchon, 2000; Balkhi; Nasir; Zehra; Riaz, 2020; Başer; Ehtiyar, 2020; Hashemi; Marzban; Sebar, 2020; Lima et al., 2020; Pawar, 2017).

2.2 Dimensões conceituais de espiritualidade organizacional

A temática da espiritualidade organizacional ocupa espaço nos estudos e nas práticas de pesquisa, aglutinando conhecimentos acadêmicos e construções conceituais diversas, sendo mais expressivas em publicações internacionais do que na literatura brasileira. A propósito, no tocante à produção nacional, muitos questionamentos emergentes na gestão contemporânea, associados à espiritualidade, ao significado do trabalho e ao bem-estar das pessoas, passaram a fazer parte de produções acadêmicas e debates corporativos. Salienta-se que um novo espectro de realidade se faz presente e, por conseguinte, novos desafios são introduzidos no contexto das organizações e no comportamento dos indivíduos. Isso posto, manifesta-se o interesse deste estudo em abordar a extensão de práticas de espiritualidade organizacional e BES, com foco nas mudanças observadas no estágio atual da sociedade (Crepaldi et al., 2020; Fotaki; Altman; Koning, 2019; Garg, 2017; Gardner, 2019; Rahman et al., 2019; Rezapouraghdam et al., 2019; Silva et al., 2017; West et al., 2020).

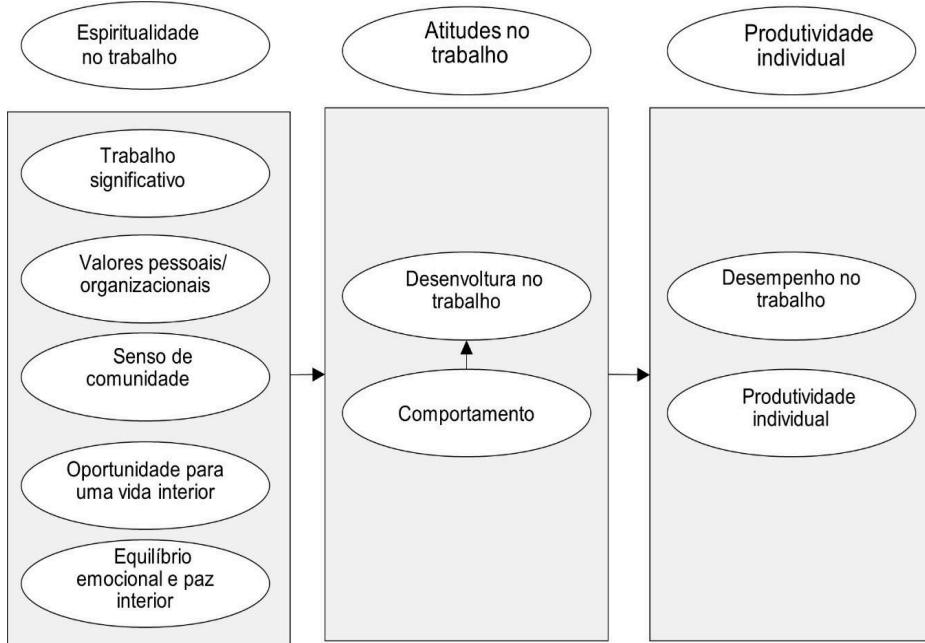
Assim, delimita-se como vertente de discussão, para efeito deste estudo, a emergência da Covid-19, uma doença infecciosa que tomou proporções mundiais e preocupa a comunidade universal, autoridades governamentais e

profissionais, interferindo no bem-estar da saúde física, mental, psicológica, emocional e espiritual da sociedade global. Com isso, mudanças bruscas no dia a dia familiar, comunitário e laboral, a exemplo da quarentena e do isolamento social, foram impostas como medidas de segurança no enfrentamento desse evento sem precedentes (Balkhi et al., 2020; Brooks et al., 2020; CDC, 2020; Crepaldi et al., 2020; Lee, 2020; OPAS, 2020; West et al., 2020).

Vale ressaltar que as pesquisas sobre a espiritualidade organizacional e o bem-estar subjetivo (BES) desvelam relevos de conexões significativas. O argumento desta proposta consiste nas experiências idiossincráticas de empregados imersos em uma realidade pandêmica de alcance global e, sobretudo, de privação de liberdade. Pesquisas acerca da COVID-19 indicam que os indivíduos estão sendo acometidos por estados psicológicos de medo, insegurança, estresse emocional, desmotivação, ansiedade, instabilidades de humor, preocupações financeiras e expectativas futuras, ou seja, um quadro extremo que, por certo, torna preocupante a saúde mental e o bem-estar das pessoas e, por conseguinte, a saúde organizacional. Nesse panorama de afetação de alcance mundial, supõe-se a relação acadêmica, científica e social com a temática da espiritualidade organizacional (Balkhi et al., 2020; Brooks et al., 2020; Gardner, 2019; Lee, 2020, Pfaltzgraff-carlson, 2020).

Seguindo esse raciocínio, cabe apresentar o modelo conceitual de espiritualidade organizacional de Joelle e Coelho (2019), representado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo conceitual de Espiritualidade Organizacional



Fonte: Joelle e Coelho (2019, p. 21).

Observa-se que esse modelo apresentado na Figura 1, flui da esquerda para a direita no qual a Espiritualidade no trabalho e suas respectivas dimensões servem de antecedentes para as atitudes do trabalho e produtividade individual em uma perspectiva gerencialista.

2.3 Delineamento conceitual de BES na literatura da psicologia positiva

No cenário da chamada Psicologia Positiva, perspectivas mais saudáveis da vida humana passaram a ser investigadas e admitidas tanto pelos indivíduos quanto pelas organizações, nomeadamente no que tange a conteúdos como satisfação com a vida, qualidade de vida e felicidade. Logo, se aspectos positivos sobre emoções e vivências individuais representaram achados relevantes para a ciência e as organizações, então, pode-se inferir que essas características da natureza humana são capazes de ser favoráveis no enfrentamento de vicissitudes experimentadas pelos indivíduos em seu dia a dia, tendo em vista, ainda, que não são fraquezas e disfunções, mas virtudes e forças positivas que interessam à aplicabilidade da

Psicologia Positiva (Diener, 2013; Scorsolini-Comin *et al.*, 2016; Seligman, 2012).

Dessa maneira, diz-se que ordenar novos ângulos de estudos do construto BES, a partir de significados priorizados pelos empregados, à luz das práticas da espiritualidade organizacional em contexto pandêmico de Covid-19, é trazer à reflexão situações de uma realidade dinâmica em que as pessoas experimentam intensos estados emocionais e questionamentos sobre o sentido da vida. Tendo isso em vista, justifica-se o foco de interesse deste estudo em explorar percepções sobre como a intensidade dessas experiências de vida afetaram o BES dos pesquisados no atual momento, dadas às implicações da COVID-19.

Observa-se, assim, coadunando as abordagens de Diener (1984, 2013) que se, de um lado, não existe um conceito que congregue todas as dimensões e os significados de bem-estar, por outro, admite-se que entre os estudiosos, há investigações que demonstram convergência nas expressões que caracterizam o fenômeno do BES. De fato, a frequência estatística em abordagens na

qual os elementos felicidade, satisfação com a vida e afetos aparecem na construção desse construto levam à inferência de que são relevantes em sua definição. Ademais, resultados constantes em pesquisas quantitativas indicam que quanto mais alto for o nível de afeto positivo, maior é o grau de satisfação com a vida desfrutado pelo indivíduo. Dessa maneira, deduz-se que quando uma pessoa tem altos níveis de bem-estar, desfruta, também, de altos níveis de afetos positivos e relacionamentos interpessoais mais favoráveis (Diener, 1984, 2013; Galinha; Ribeiro, 2005; Matamá *et al.*, 2017; Zanon, 2017).

Por isso, considera-se que, no atual contexto da Covid-19, vale promover uma familiarização quanto ao estudo do bem-estar na percepção dos indivíduos pesquisados, a fim de examinar que forças pessoais relacionadas ao BES são afetadas e podem ajudar os profissionais de gestão de pessoas a programarem, em cenários similares, suas ações e práticas organizacionais, atentando para o diagnóstico de demandas atuais sobre aspectos substanciais para os empregados (Brooks *et al.*, 2020; Hashemi; Marzban; Sebar, 2020; Jia; Liu; Shi, 2017; Matamá *et al.*, 2017; West *et al.*, 2020; Wood Jr; Tonelli; Cooke, 2012).

Dito isso, o arcabouço conceitual de Seligman (2012) acerca do BES, as dimensões conceituais da espiritualidade organizacional tomadas como recorrentes (Ashmos; Duchon; 2000; Joelle; Coelho, 2019; Rego; Souto; Cunha, 2007) e as evidências dos efeitos adversos da Covid-19 na saúde mental das pessoas, retratados na literatura vigente (Brooks *et al.*, 2020; Lee, 2020; West *et al.*, 2020), constituem a base de sustentação teórica deste trabalho.

3 METODOLOGIA

Para este estudo, assumiu-se a abordagem de cunho qualitativo, com aplicação em ambiente virtual, tendo

como pressuposto teórico as dimensões conceituais dos construtos espiritualidade e BES, frente ao fenômeno incomum da COVID-19 (Creswell, 2010). Foram estabelecidos como sujeitos investigativos do estudo, empregados ocupantes do cargo de Gestão de Recursos Humanos e empregados sem cargos de gestão, vinculados a empresas localizadas na cidade de Teresina, estado do Piauí, classificadas nos ramos econômico de serviços de saúde, serviços públicos, educação privada e profissionalizante e atacado e varejo. Dispuseram-se, de modo livre e esclarecido, tendo dito previamente conhecimento e aceite do Termo de Consentimento Livre e Remoto (TCLE), a participarem respondendo às questões de estudo, por meio de questionário *on-line*, sistematizado pelo *google forms*, devidamente aprovados por Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

Os tipos de organizações participantes estão distribuídos nos ramos de atividades econômicas serviços de saúde, serviço público, ensino particular profissionalizante e atacado e varejo, totalizando a representação de 9 (nove) empresas. Quanto aos pesquisados, perfazem a quantidade total de 37 (trinta respondentes), sendo 7 gestores e 30 empregados sem cargos de gestão.

Os procedimentos de tratamento e análise dos dados estão fundamentados na técnica de análise de conteúdo, atentando para os critérios da exclusão mútua, da pertinência, da objetividade e da fidelidade. O manejo das fases da análise foi feito em duas etapas: a primeira, um processo manual e meticoloso de leitura integral das mensagens transcritas e, em seguida, a sistematização em unidades temáticas, codificação de segmentos e a geração de categorias (Bardin, 1977; Santos, 2012); a segunda, para dar maior consistência aos dados levantados, contou com apoio do software ATLAS.TI (versão 9.0).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Segundo os modelos teóricos expostos neste artigo, os resultados são apresentados e discutidos de modo a elucidar as principais categorias de análise desta pesquisa.

4.1 Significado do trabalho

No cerne do significado do trabalho, reside a base de sustentação da vida (Ashmos; Duchon, 2000), sendo que, por meio dele, os indivíduos experenciam laços de amizade, de conhecimento e de aprendizagem, formam um autoconceito, auferem uma remuneração que supostamente atende as suas necessidades de conservação e sobrevivência, encontram oportunidades de realização pessoal, satisfação, enfim, exercitam sua condição humana (Andrade; Tolfo; Dellagnelo, 2012; Neves *et al.*, 2018). Considerando tais motivos, diz-se que o trabalho cumpre um papel prioritário na gestão da vida humana (Onça; Bido, 2019; Liu; Cooper; Tarba, 2019).

Diante da diversidade de compreensão dos significados do trabalho, encontram-se, nos achados de Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012), duas contribuições: a racionalidade instrumental e a racionalidade substancial. A primeira dá ênfase a traços utilitários do trabalho, como retorno financeiro, segurança financeira, utilidade para a empresa, recompensa financeira e material. Por sua vez, a segunda visa autonomia, relacionamentos harmoniosos, satisfação, autorealização, aprendizagem e desenvolvimento, sentimento de pertencimento e saciedade (Andrade; Tolfo; Dellagnelo, 2012).

Já a abordagem explorada por Onça e Bido (2019) realça que, em pessoas na condição de desempregados, o potencial do autoconceito criativo no trabalho é de maior importância, entendendo como avaliação positiva de si próprio, suas qualidades e virtudes. Isso fornece

subsídios de que o significado do trabalho representa uma força motivacional e entusiástica na carreira profissional. Tal percepção conduz o empregado ao desempenho produtivo, ao compromisso e à cidadania organizacional. Ao tempo em que o leva a uma melhor adaptação ao ambiente laboral, ao desfrute de um bem-estar intrínseco e ao sentimento de pertencimento (Onça; Bido, 2019).

Inserem-se nesta lógica de trabalho significativo, também, os fundamentos teóricos de Ashmos e Duchon (2000) e Joelle e Coelho (2019) ao ponderarem que a essência do trabalho deve convergir para o senso de comunidade, sentimento prazeroso, equilíbrio emocional e autorrealização. Para esses autores, de posturas complementares, a investigação, sobre a desenvoltura e as atitudes, no trabalho, traz a possibilidade de compreender o trabalho significativo; sendo esse um componente esclarecedor da espiritualidade organizacional (Ashmos; Duchon, 2000; Joelle; Coelho, 2019).

Nos achados contributivos dos trabalhos mencionados, encontra-se a base teórica para proceder a sistematização de dois códigos gerados com base nos relatos dos respondentes sobre o significado do trabalho para a empresa, as pessoas e a sociedade. Isso fica evidente em algumas expressões, quais sejam: grande importância; função relevante; extrema importância; contribui para um serviço de qualidade; tem significado muito importante; desenvolve pessoas; peça estratégica para o sucesso da empresa; tem utilidade para as pessoas; favorece a margem de lucro da empresa. A despeito do que esses trechos trazem implícitos, ocupa-se do entendimento de que o trabalho é significativo quando a pessoa se sente útil, tanto para a empresa, quanto para os indivíduos (Andrade; Tolfo; Dellagnelo, 2012). A perspectiva dos respondentes é de que o trabalho constitui uma experiência materializada em resultados, ou seja, tem uma finalidade útil. Por isso, é um artefato de

condicionamento material, cuja categoria passa a ter essa mesma denominação.

Os trechos das respostas selecionadas a seguir servem como demonstração do significado do trabalho compreendido pelos respondentes:

O trabalho que exerce carrega grande importância. Para a empresa, é uma função relevante, que embora substituível, ainda precisa existir. [...] (ss1).

[...] meu trabalho é de extrema importância para o estabelecimento por ser complementar em todas as funções que são desenvolvidas na matriz. (ss2).

Penso que o meu trabalho, [...], é que o permite a consecução da atividade fim da instituição. [...] Assim, na medida em que desempenho essa atividade de apoio à atuação de [...], contribuo para que a Instituição como um todo preste um serviço de qualidade à sociedade. (sp5). o meu trabalho para a empresa tem um significado muito importante pois temos uma responsabilidade de estar com as preventivas sempre em dias. (ss9).

Contribuir para o desenvolvimento de pessoas e seus talentos. (epp11).

[...] me vejo como uma dessas molas que ajudam a empresa em seus objetivos estratégicos, a alcançar suas metas e atingir o sucesso esperado. Cada um de nós somos uma parte que trabalhamos juntos em prol de um único objetivo. (ss13).

[...] é de suma importância para toda a sociedade [...]. (ss15).

Servi bem as pessoas. (ss16).

É de vital importância para a população [...]. (ss17).

a minha função é fundamental na instituição, principalmente a instituição que pensa em racionalizar o uso de materiais e medicamentos, pensa em otimizar processos e facilitar o trabalho de toda a equipe multidisciplinar. [...] o meu trabalho favorece [...] maior margem de lucro [...] além disso a sociedade é beneficiada porque cuidamos do nosso descarte [...] e quando falamos de uso racional evitamos que muitos materiais sejam descartados pois são usados de maneira consciente. (ss21).

Para a empresa o meu trabalho é importante pois estou cooperando com o crescimento da mesma, meu trabalho nesse momento tá sendo uma forma de servir a comunidade em meio essa pandemia. (av24).

O trabalho que desenvolvo é simples, mas para à empresa é importante [...]. (av2).

[...] faz toda a diferença pra instituição e pra população [...]. (ss28).

Observa-se, ainda, nas expressões citadas supra, além da densidade à sujeição material, os participantes pautam seus desempenhos nos propósitos organizacionais, colocando seus esforços em função de resultados que dão sentido à missão organizacional, na qual é plausível a inferência de que o trabalho exercido tem o seu significado apreendido de modo positivo pelos entrevistados quando é importante para a organização e tem o reconhecimento externo. Nesses segmentos dos respondentes, dois itens são identificados como achados singulares: a importância percebida pelo empregado e o reconhecimento da sociedade em geral do trabalho realizado.

Ao atentar para o contexto pandêmico, em curso durante o estudo, a saúde física, mental e emocional das pessoas, bem como todas as instâncias organizacionais e setores da vida humana estão sendo intensamente afetados (Brooks *et al.*, 2020; Lee, 2020; West *et al.*, 2020). Inseridos nessa realidade atípica, o significado do trabalho passa a ter uma acuidade considerada alta pois em sua essência cultiva elementos tidos como essenciais, quais sejam: o apoio social, os contatos interpessoais, o desfrute do sentimento de pertença, o sentir-se útil; um propósito para a vida; autorrealização (Ashmos; Duchon, 2000; Joelle; Coelho, 2019).

Outra parcela dos respondentes é inserida no código sentido substancial, que acredita na importância do seu trabalho, entretanto, avaliam que não têm o reconhecimento nem das pessoas, tampouco da sociedade. Nota-se que o não reconhecimento pelas pessoas e pela

sociedade é uma queixa para um trabalho, o qual é considerado importante. Os recortes a seguir denotam essa compreensão: é muito importante, apesar de não ser reconhecido por grande parte da população; é uma atividade qualificada e de grande relevância, porém não é valorizada; para a sociedade não tem como dimensionar. Encontra-se nesses fragmentos que os respondentes têm a autonomia de realização de uma atividade significativa e, de modo consciente, estão satisfeitos, contudo, sentem a necessidade do reconhecimento simbólico não obtido. Assim, tais assertivas se enquadram na categoria condicionamento afetivo, ancorado no aporte teórico de Andrade; Tolfo; Dellagnelo (2012), Ashmos e Duchon (2000) e Joelle e Coelho (2019).

Acredito que o meu trabalho seja muito importante. Ele faz parte de um conjunto de ações desenvolvidas pela Instituição em que trabalho, que visa assegurar direitos a pessoas que, muitas vezes, são invisibilizadas pela nossa sociedade., apesar da importância que efetivamente possui, meu trabalho não é reconhecido por grande parte da população [...]. (sp6). Para empresa, apesar de exercer uma atividade qualificada e de grande relevância rotineiramente não somos valorizados, o mesmo pensamento é visto em relação a grande maioria das pessoas e sociedade. (sp12). Para a sociedade não tenho como dimensionar [...]. (sp14).

Embora em menor número, a categoria condicionamento afetivo aponta para o quanto é essencial o reconhecimento externo do nível de entrega do trabalho que é considerado importante para quem executa. E, nesse sentido, foi identificado não só a importância material da atividade laboral, mas fundamentalmente o agastamento pela ausência de reconhecimento da empresa, das pessoas e da sociedade.

Evidencia-se, dessa maneira, que no ambiente laboral, o simbolismo afetivo pode refletir em um comportamento mais produtivo e espiritualizado, uma vez que

surge como um elemento que espelha a satisfação pessoal de um trabalho significativo (Ashmos; Duchon, 2000; Joelle; Coelho, 2019).

4.2 Sentido de comunidade

O sentido de comunidade encontra nas experiências coletivas o seu sustentáculo e, quando se reporta ao desempenho laboral, pode favorecer, nos empregados, um propósito de vida. Embora traga benefícios de pertencimento, identidade profissional, conexão e saúde mental dos indivíduos, não reflete de maneira uniforme a realidade dos ambientes de trabalho. Manifestações de individualidades, relações hierarquizadas, conflitos interpessoais e entre as diferenças são mais frequentes e perduram no trabalho (Ashmos; Duchon, 2000).

Alia-se a essa apreensão do discernimento comunitário o enfoque de que valores como lealdade, integração, apoio, identificação e confiança, dão créditos à literatura pertinente à espiritualidade organizacional (Başer; Ehtiyyar, 2019). Tal construto de espiritualidade organizacional é realçado por indicadores associados a uma gestão humanizada e uma cultura de alinhamento de valores e propósitos entre todos os membros; além do desfrute de equilíbrio emocional e paz interior (Ashmos; Duchon, 2000; Joelle; Coelho, 2019).

Ao tomar como referência nas alusões sobre senso de comunidade, são examinados, nas respostas dos respondentes, os pontos que sinalizem esse desígnio, são eles: pertencimento; vontade de contribuir com o todo; contar com todos da organização; não estamos sós; relação simbiótica; troca orgânica de contribuições; parte de algo maior; aquilo que partilhamos; enxergar o outro; todos em harmonia; envolver toda a equipe; respeitar o direito do próximo; praticar a empatia, ser gentil; tais registros denotam alguma coisa que se anseia obter no

convívio social. Essas expressões dão a ideia de como os entrevistados acatam o clima de comunidade no ambiente de trabalho, logo, podem levar ao entendimento de que ocorre uma vinculação social favorável aos relacionamentos positivos (Ashmos; Duchon, 2000; Joelle; Coelho, 2019).

Para aferir o que foi observado nas respostas, transcrevem-se abaixo algumas narrativas quanto ao senso de comunidade:

uma mistura de senso de pertencimento misturada a vontade de contribuir com o todo. (ss1).

é poder contar com os demais integrantes dela, para o seu desenvolvimento pessoal, e, ao mesmo tempo, estar disposto a contribuir com eles, com o restante dessa comunidade. É uma relação simbiótica, uma troca orgânica de contribuições. (sp5).

envolvemos toda a equipe para mantermos todos em harmonia com um trabalho em equipe. (ss9).

[...] respeitar o direito do próximo, e praticar a empatia e ser gentil. [...] (ss13).

Muitos dos termos das respostas remetem a valores afetivos indicando a importância do outro, o não se sentir sozinho, respeitar o direito do outro. Identifica-se, ainda, nessas expressões, o quanto fatores como presença, troca, contribuição do outro, partilha, harmonia uns com os outros, empatia e gentileza estão apontadas nas narrativas dos entrevistados. Servem, pois, para definir o sentido de comunidade para esse grupo de respondentes.

Assim, é admissível dizer que o ambiente laboral se aproxima do sentido de comunidade quando as pessoas tendem a serem acolhedoras, gentis, compreensivas, camaradas e partilharem valores e alvos comuns. Diz-se, ainda, que tais atributos podem contribuir para o compromisso e satisfação com o trabalho e com a organização (Joelle; Coelho, 2019).

Por outro lado, é aceitável dizer que práticas organizacionais como gestão participativa, comunicação adequada, reciprocidade e respeito aos empregados, política de reconhecimento social e recompensas materiais devam ser garantidas (Başer; Ehtiyar, 2019).

Na sequência, cabe apreender no conjunto das mensagens quais elementos, de fato, dão sustentação às vivências de comunidade no ambiente laboral. Nesse sentido, ocupa-se de uma confissão sobre sentido de comunidade considerada significativa, quando um dos respondentes aponta: “[...] é sim muito importante. Contudo, ainda um desafio” (eep11). Na perspectiva da frequência de análise de conteúdo, poderia ser insuficiente, entretanto, traz uma suposição do quanto a presença e a colaboração recíproca do outro, embora pertinente, não é algo que se contempla de maneira ordinária no ambiente de trabalho.

Sabe-se, no entanto, que o sentido de comunidade no dia a dia, no ambiente de trabalho, inclui muitos outros ângulos, além do pertencimento. O que acontece na dinâmica dos processos de trabalho, nas comunicações entre os grupos hierárquicos e nos modelos de gestão, por exemplo, podem ser outras referências não consideradas dos respondentes. Daí, a inferência de que as narrativas acerca do senso de comunidade, enquanto uma extensão da espiritualidade organizacional, não possibilitaram uma melhor compreensão se ocorrem indícios de espiritualidade organizacional (Başer; Ehtiyar, 2019).

Contornos contrários quanto ao sentido de comunidade, pelo código indisposição comunitária no trabalho, são evidentes nos termos: verticalização e distanciamento entre as pessoas; diferenças de cargos e funções; pessoas preocupadas consigo mesmas, sem se importar com o outro; juntos, aqui, nem todos pensam assim, nem sempre ocorre esse senso de comunidade, nem sempre, e em todos os ambientes, sempre vão existir

pessoas desinteressadas e pouco colaborativas. Ao diligenciar o significado dessas confissões, verificam-se nuances de uma atmosfera não propícia ao senso comunitário, assim, o fator competição parece estar inserido nos vínculos de trabalho.

No que diz respeito ao fator competição entre os pares no ambiente laboral, as estruturas organizacionais burocráticas e verticalizadas caminham de modo mais evidente com o distanciamento entre cargos e funções, o medo de partilhar ideias e interações pessoais, o individualismo e a ausência de cooperação mútua. Desse modo, não há estímulo para o desenvolvimento, nem do sentimento comunitário e nem da espiritualidade organizacional (Başer; Ehtiyar, 2019). Nesse contexto, enquadram-se os códigos de indisposição comunitária no trabalho.

4.3 Alinhamento entre valores pessoais e organizacionais

Incluem-se, nesse questionamento, aspectos que tratam de valores, tanto individuais como organizacionais e, para melhor entendimento, os estudos de Nunes *et al.* (2018) enfatizam que os valores da organização fazem parte de um todo maior, no qual os valores das pessoas são partes integrantes. Cabe salientar as proposições de Ashmos e Duchon (2000) e Rego, Souto e Cunha (2007), realçando o alinhamento dos valores como ensejo da oportunidade para uma vida interior no trabalho.

Dessa forma, com a perspectiva de inquirir quais valores individuais importam para os participantes e como eles percebem os valores da organização em que trabalham, trechos foram selecionados com suas frequências e agrupados em códigos. Identificou-se no código alinhamento de valores, a maior frequência dos respondentes. Estas, em suas citações, emitiram frases e/ou expressões com significados próximos e

representativos para o interesse no estudo. Dentre os valores pessoais mais importantes para os respondentes estão: empatia; solidariedade; olhar humanizado; honestidade; responsabilidade; respeito; gratidão; reconhecimento; ética; integridade; lealdade. As citações abaixo demonstram essas ocorrências:

[...] empatia pelo outro, senso de solidariedade e um olhar humanizado [...]. A [...], ao meu ver, tem esses valores na sua base, por isso me identifico com ela e sua missão institucional. A luta que a instituição trava na defesa dos necessitados demanda todos esses valores, de forma incontestável [...]. (sp5). Alguns dos valores que considero mais importantes são honestidade, responsabilidade, solidariedade, respeito e gratidão/reconhecimento. Acredito que esses valores também são compartilhados por toda a instituição, mas posso falar com mais propriedade do núcleo em que trabalho [...]. (sp6).

Respeito, ética, humanização, empatia. De maneira geral a empresa segue os mesmos valores, fato que me faz continuar a trabalhar na instituição, uma vez que se esses valores fossem diferentes não me sentiria motivada a continuar em um ambiente em que não acredito no propósito. (ss13).

Integridade, lealdade, responsabilidade, no momento todos tão sendo defendidos pela empresa onde trabalho. (av24).

Acerca dos valores citados pelos respondentes, observa-se a empatia como um valor pessoal, afetivo e comportamental inserido na disposição laboral, uma vez que é dito fazer parte, também, dos valores organizacionais e, por isso, acontece a identificação entre o respondente e a organização.

Além disso, a empatia traz proximidade com solidariedade, ética, humanização, respeito, gratidão, assinalando que, suplantando trâmites burocráticos, nessas organizações existe um clima favorável para o bem-estar dos empregados e práticas de espiritualidade organizacional.

Os valores entre os participantes e a organização onde são vinculados denotam conteúdos de cunho fortemente afetivos e de convergência humanística. Demo, Fernandes e Fogaça (2017) defendem a abordagem do alinhamento de valores como parte da cultura organizacional para beneficiar a relação entre empregados e gestores, assim como as condições laborais; do contrário, acarretam desalinhamento nas questões interacionistas, no desempenho e na satisfação no trabalho (Fogaça; Coelho Junior; Paschoal; Ferreira; Torres, 2021; Paz; Fernandes; Carneiro; Melo, 2020). Presume-se a partir do predomínio de conteúdos emocionais uma influência das ocorrências pandêmicas, causadoras de uma maior sensibilidade humana ao BES (Brooks *et al.*, 2020; Lee, 2020).

Sobre o código desalinhamento de valores entre empregados e organização, apresentam-se citações que o descrevem, a saber:

Ética. A empresa tenta, mas os colaboradores não. (epp10).

[...] infelizmente os valores que eu prego, são distintos em parte do que é realizado na instituição ao qual pertenço. Os meus valores são conflitantes com o da empresa e as vezes ocorre um prejuízo pessoal. Um exemplo clássico do que ocorre é que para o exercício de determinada função, é indicado a pessoa que é mais próximo dos postos de direção e chefia, ao invés de se buscar os quadros mais preparados. (sp12).

[...] Por parte da empresa nos falta empatia. (ss15).

[...] O que difere são as pessoas que fazem parte da empresa. Cada um traz seus valores e crenças. Em alguns momentos, traz prejuízo ao ambiente de trabalho. (av27).

[...] Infelizmente a empresa na teoria é uma coisa, mas a prática ainda tá muito longe de se aproximar da teoria [...]. (28). Senso de Justiça, Respeito e Empatia. Esses são valores que devem acontecer sem distinção de pessoas, infelizmente não acontece para todos no ambiente de trabalho. (eep30).

A partir do recorte dessa frase “A empresa tenta, mas os colaboradores não (eep10)”, já se depreende a dificuldade colaborativa nas rotinas de trabalho, quando a organização adota como norma a ética, e os colaboradores não a reconhecem como uma prioridade. Outro fato conflitante é a diferença de critérios para a indicação do ocupante de função, envolvendo pontos de vista que, além de opostos, deduz-se ter interesses adversos, como diz outro respondente: “e às vezes ocorre um prejuízo pessoal” (ssp12); semelhante percepção na fala “Em alguns momentos, traz prejuízo ao ambiente de trabalho” (av27).

Dentro desse contexto de códigos, desafia-se a entender a mensagem implícita da expressão “[...] por parte da empresa nos falta empatia.” (ss15) pois, o termo empatia considera o sentir das emoções do outro, podendo, ainda, resultar em uma ação de ajuda. Embasado nesse raciocínio, a ausência de empatia no escopo dos valores organizacionais leva à inferência de que ela não reconhece os valores pessoais, isto é, a gestão assinala abordagens diferentes de gerenciamento de pessoas.

O recorte do item empatia foi realçado, tendo em vista apresentar uma relação tanto de alinhamento presente no convívio no local de trabalho (código alinhamento de valores) quanto na inexistência dele a causar o desalinhamento (código desalinhamento de valores). Das respostas dos participantes, avulta-se a empatia como um valor determinante para o bem-estar dos empregados em atividades laborais, essencialmente, em situações de distanciamentos sociais pertinentes a ciclos pandêmicos em curso.

4.4 Contexto pandêmico

Observou-se um grupo de respondentes bem adaptados, cujas confissões mostram o modo resiliente

como estão passando pelos efeitos decorrentes das medidas de segurança a transmissão do vírus da COVID-19. Para esses, faz-se necessário aceitar as mudanças como medida de segurança, lidando com as dificuldades, um dia de cada vez, para tornar suportável o cenário. Para isso, a capacidade individual de cada um aglutina forças para enfrentar o trabalho, cito remoto, virtual, à distância ou com exceções no ambiente laboral. As mensagens abaixo confirmam esses achados:

Hoje bem, mas já estive bem pior no sentido de me adaptar as circunstâncias que vivemos. (ss1).

Fluindo de acordo com o cenário. (ss2). Conseguí me adaptar, percebi que muitos cuidados que estão sendo enfatizados agora, já deveriam fazer parte da minha rotina, o que trouxe aprendizados também nesse momento.(ss3).

Insegura mas ao mesmo tempo conformada. (ss7).

Dolorida de revolta, mas ainda assim resiliente. (sp8).

Um pouco estressante, mas superável. (av27).

Já os respondentes incorporados na categoria incomodados com as mudanças indicam dificuldades em se acomodarem a incertezas e riscos de saúde. Assim, sentem-se impactados de modo negativo durante esse período em que acontecem os isolamentos, temor de ser contaminado e incerteza do final da transmissibilidade da doença. Essa propensão à não resiliência, de modo fácil, é relatada nos trechos a seguir:

[...] Embora, é claro, certos aspectos ainda me incomodem. (sp5).

[...] Questão X se torna o medo, insegurança pra onde viramos vemos e temos medo isso desse vírus maldito q cada dia se modifica mais geneticamente e só me pergunto: terá fim algum dia? Ou esse vírus vai dizimar metade da população brasileira e/ou mundial? Ele tem destruído famílias, sonhos, tudo que todo ser humano tem de mais precioso [...]. Família. (ss28).

Ao abordar sobre o modo de adaptação pandêmica, os dados coletados revelam um enfrentamento suportável e positivo, ao contrário de dados que mostram o que acontece em eventos traumáticos e de proporções mundiais (Brooks et al., 2020; Lee, 2020). Entende-se, pois, que foram incorporadas ao dia a dia, levando em conta o amparado recebido, ou por recursos próprios (virtudes e forças pessoais) ou apoio organizacional (atividades remotas) (Seligman, 2012; Zanon, 2017).

Já nas citações dos gestores de pessoas, observam-se ações indicativas que delineiam situações de comunidade entre os empregados e organização, tais como: recorrem ao setor para conversar ou pedir algo coisa; interatividades festivas, celebrações e reconhecimento de desempenho; zelo e compromisso com os empregados e clientes; diálogo, cuidados e preocupação com o conforto e bem-estar; assistência médica, merenda, treinamentos da CIPA. Consoante ao entendimento de comunidade, as menções recortadas entre os gestores entrevistados, intencionalmente ou não, apresentam disposição para conquistar e manter o bem-estar dos empregados e, desse modo, beneficiam o sentimento de comunidade nas rotinas de trabalho.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa permitiu inferir que a espiritualidade organizacional, a partir da abordagem dos gestores de pessoas, é aplicada nas organizações e atende de maneira satisfatória ao bem-estar dos

empregados. Em situações cotidianas no local de trabalho, elementos constitutivos tanto da espiritualidade quanto do BES são atendidos, embora, configurados como pontuais em ações comemorativas, integrativas, cuidados elementares com a saúde mental e diálogos em questões instrumentais de trabalho.

Para os empregados, é admissível que a espiritualidade organizacional ocorra sem, no entanto, ser expressa pela organização; as indicações são aleatórias, fragmentadas e diluídas nas atuações dos profissionais gestores de pessoas. Sob esse prisma, considera-se que as organizações pesquisadas não adotam intencionalmente a espiritualidade em suas conotações valorativas e no local de trabalho.

Ainda assim, constata-se a preocupação organizacional com o bem-estar dos empregados, essa se revela por meio de discursos e ações associadas a programas de qualidade de vida no trabalho, pesquisa de clima organizacional, meritocracia, bem como pela adoção de conteúdos motivacionais colocados em mídias diárias em suas páginas eletrônicas associadas aos interesses organizacionais. Não se observando, porém, em tais procedimentos, evidências mais aprofundadas que denotem um ambiente que tenham embasamentos de espiritualidade organizacional.

Tais indicativos de espiritualidade organizacional proeminentes na pandemia, e citadas acima, foram identificadas como relevantes na ótica dos empregados das organizações pesquisadas. Ressalta-se, contudo, que o mesmo grau de importância das categorias equilíbrio emocional, a empatia e o senso de comunidade não foram atribuídos as demais dimensões conceituais selecionadas para estudo.

Este trabalho mostrou que, quando se analisa a espiritualidade organizacional, segundo fundamentos conceituais de categorias formadoras, nem todas as

dimensões são valorizadas de modo equânime. Isso pode estar associado à falta de uniformidade de compreensão deste tema pelas organizações no contexto brasileiro, em um cenário pandêmico.

Em síntese, a espiritualidade organizacional no contexto brasileiro pode ser caracterizada, com base no cenário estudado, como fragmentada, desbalanceada e pontual. Nem todas as dimensões de espiritualidade aplicadas são contempladas pelas organizações, apenas aquelas que não implicam custos econômicos recebem apoio institucional.

Diante das evidências, o potencial contributivo desta pesquisa, no que tange ao impacto social, é a confirmação de que as dimensões conceituais da espiritualidade organizacional investigadas, embora apresentadas inclinações sutis, são benéficas ao BES dos empregados. Em cenários de pandemia, tal como este, pode ser útil para o gerenciamento de possíveis comportamentos profissionais de desalentos e desempenhos improdutivos, pois aprimora a qualidade das emoções, do sentido de comunidade, dos relacionamentos positivos e a realização pessoal.

Quanto às limitações, em uma análise geral, o estudo alcançou um número considerado pequeno de participantes voluntários de profissionais da gestão de Recursos Humanos; a impossibilidade de observações *in loco*, em razão das restrições das medidas sanitárias pandêmica da COVID-19; o ambiente virtual de aplicação da pesquisa, estreitando a possibilidade de se intercalarem (com subitens) as respostas advindas da própria dinâmica dos participantes e; o cenário pandêmico que influenciou o não aceite dos convidados, seja em suas questões pessoais como o próprio tempo para dispor, indisposição e/ou não acesso de internet no ambiente doméstico para o uso.

Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se envolver empresas de portes maiores e regiões diversificadas, aprofundar a abordagem com outras técnicas qualitativa e superar todos os pontos limitantes relacionados.

REFERÊNCIAS

- ABD-ALRAZAQ, A.; ALHUVAIL, D.; HOUSEH, M.; HAMDI, M; SHAH, Z. Main concerns of tweeters during the COVID-19 pandemic: Infoveillance Study. *Journal of medical Internet research*, [S. I.], v. 22, n. 4, abr. 2020, p. e19016. DOI: <https://doi.org/10.2196/19016>
- ABOOBAKER, N.; EDWARD, M.; ZAKKARIYA, K. A. Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay: a multi-group analysis of teachers' career choice. *International Journal of Educational Management*, [S. I.], v. 33, n. 1, p. 28-44, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0049>
- ANDRADE, S. P. C.; TOLFO, S. R.; DELLAGNELO, E. H. L. Sentidos do trabalho e rationalidades instrumental: interfaces entre a administração e a psicologia. *Revista de Administração Contemporânea*, [S. I.], v. 16, n. 2, p. 200-216, 2012. DOI: https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000200003_
- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, n. 2, p. 134-145, jun. 2000. DOI: http://dx.doi.org/10.1177/105649260092008_
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BALKHI, F.; NASIR, A.; ZEHRA, A.; RIAZ, R. Psychological and Behavioral Response to the Coronavirus (COVID-19) Pandemic. *Cureus*, [S. I.], v. 12, n. 5, 2 maio 2020. e7923. DOI: <https://doi.org/10.7759/cureus.7923>
- BAŞER, G.; EHTIYAR, R. The understanding of workplace spirituality among a group of human resource managers: Meaning, influencing factors and practices. *Egitimde Nitel Araştırmalar Dergisi. Journal of Qualitative Research in Education - JOQRE*, [S. I.], v. 7, n. 2, p. 668-687, 2019. DOI: https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.9m_
- BOYD, N. et al. Sense of community, sense of community responsibility, and public service motivation as predictors of employee well-being and engagement in public service organizations. *American review of public administration*, [S. I.], v. 48, n. 5, p. 428-443, 2018. DOI: http://dx.doi.org/10.1177/0275074017692875_
- BROOKS, S. K. et al. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *Rapid Review*, [S. I.], v. 395, n. 10227, p. 912-920, mar. 2020. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8_Acesso em: 3 abr. 2025.](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8_Acesso em: 3 abr. 2025.)
- CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION (CDC). Coronavírus (COVID-19). **CDC**. [S. I.], 2020. Disponível em: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-n cov/index.html>. Acesso em: 11 nov. 2020.
- CREPALDI, M. A. et al. Terminalidade, morte e luto na pandemia de COVID-19: demandas psicológicas emergentes e implicações práticas. *Estud. psicol.*, Campinas, v. 37, e200090, 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200090_
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMIÃO, W. S.; OSWALDO, Y. C.; VIEIRA, A. M. Espiritualidade na perspectiva de trabalhadores e futuros trabalhadores: análise dos níveis de domínio por parte de estudantes amazonenses. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, [S. I.], v. 11, n. 2, p. 3130-3149, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v11n2p3030-3149>.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A. influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, [S. I.], 23, p. 89-117, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>

DIENER, E. F. Subjective Well-Being. American Psychological Association, **Boletim Psicológico**, [S. I.], v. 95, n. 3, p. 542-575, 1984. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>

DIENER, E. F. The remarkable changes in the science of subjective well-being. **Perspectives on Psychological Science**, v. 8, n. 6, p. 663-666, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1177/1745691613507583>

FOGAÇA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco A.; PASCHOAL, Tatiane; FERREIRA, Mario C.; TORRES, Camila C. Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: uma perspectiva multinível. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 22, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG210108>.

FOTAKI, M.; ALTMAN, Y.; KONING, J. Spirituality, Symbolism and Storytelling in Twenty first-Century Organizations: Understanding and addressing the crisis of imagination. **Organization Studies**, [S. I.], v. 41, n. 1, p. 7-30, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840619875782>

GALINHA Iolanda; RIBEIRO, J. L Pais. História e evolução do conceito de bem-estar subjetivo. **Psicologia, Saúde & Doenças**, Lisboa, v. 6, n. 2, p. 203-214, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/362/36260208.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025.

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**, [S. I.], v. 4, n. 2, p. 191-211, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F2322093717736134>

GARDNER, D. G. The importance of being resilient: Psychological well-being, job autonomy, and self-esteem of organization managers. **Personality and Individual Differences**, [S. I.], v. 155, n. 109731, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109731>

HASHEMI, N.; MARZBAN, M.; SEBAR, B. Perceived discrimination and subjective well-being among middle eastern migrants in Australia: the moderating role of perceived social support. **International Journal of Social Psychiatry**, [S. I.], p. 1-10, jul. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020764020940740>

JIA, X.; LIU, X.; SHI, B. Perceived discrimination and subjective well-being in Chinese migrant adolescents: collective and personal self-esteem as mediators. **Frontiers in psychology**, [S. I.], v. 8, p. 1213, jul. 2017. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01213>

JOELLE, M.; COELHO, A. M. The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. I.], v. 30, n. 7, p. 1111-1135, 2019. DOI:

<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1314312>

KARAKAS, F.; SARIGOLLU, E. Spirals of Spirituality: A Qualitative Study Exploring Dynamic Patterns of Spirituality in Turkish Organizations. **Journal Bus Ethics**, [S. I.], v. 156, p. 799–82, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3619-y>. Acesso em: 3 abr. 2025.

LAI, C. et al. Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2) and coronavirus disease–2019 (COVID-19): The epidemic and the challenges. **International Journal of Antimicrobial Agents**, [S. I.], v. 55, n. 3, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijantimicag.2020.105924>

LEE, S. A. Coronavirus anxiety scale: a brief mental health screener for COVID-19 related anxiety. **Death Studies**, [S. I.], v. 44, n. 7, p. 393–401, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/07481187.2020.1748481>

LIMA, C. K. T. et al. The emotional impact of Coronavirus 2019-nCoV (new coronavirus disease). **Psychiatry research**, [S. I.], v. 287, p. 112915, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112915>. Acesso em: 3 abr. 2025.

LIU, Y.; COOPER, C. L.; TARBA, S. Y. Resilience, wellbeing and HRM: a multidisciplinary perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. I.], v. 30, n. 8, p. 1227–1238, 2019. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/09585192.2019.1565370>.

MAHMOOD, N.; KHAN, M. M.; ELLAHI, R. M. Workplace spirituality and organizational performance: a structural equation modelling approach. **Revista Inclusiones**, [S. I.], v. 5, n. esp., p. 357–370, 2019. DOI: <https://ssrn.com/abstract=3670169>

MATAMÁ, J. et al. Bem-estar subjetivo: uma revisão narrativa da literatura. **Revista de estudios e investigación en Psicología y Educación**, [S. I.], v. extr., n. 5, p. 2386–7418, 2017. DOI: <https://doi.org/10.17979/reipe.2017.0.05.2664>

OLIVEIRA-SILVA, L. C.; PORTO, J. B. Bem-estar subjetivo e florescimento no trabalho: o impacto da realização profissional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [S. I.], v. 22, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG210117>

ONÇA, S. S.; BIDO, D. S. Antecedentes e consequentes do trabalho significativo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [S. I.], v. 20, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190096>.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS). Folha informativa COVID-19 – Escritório da OPAS e da OMS no Brasil. **OPAS**. [S. I.], 18 nov. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acesso em: 19 nov. 2020.

PAWAR, B. S. The relationship of individual spirituality and organizational spirituality with meaning and community at work: an empirical examination of the direct effects and moderating effect models. **Leadership & Organization Development Journal**, [S. I.], v. 38, n. 7, p. 986–1003, 2017. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/LODJ-01-2016-0014>.

PAZ, M. G.; FERNANDES, S. R. P.; CARNEIRO, L. L.; MELO, E. A. A. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, [S. I.], v. 21, n. 1, p. 1–37, São Paulo, 2020.

<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>

PFALTZGRAFF-CARLSON, R. Reconceptualizing organizational spirituality: theological roots for scientific and practical fruits. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, [S. I.], v. 17, n. 3, p. 249-269, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1762712>

PINHEIRO, L; FROELICH, C; KONRATH, K. Espiritualidade no ambiente de trabalho: evidências em três casos. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 8, n. 2, p. 41-62, jul. 2019 DOI: <https://doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5026>

RAHMAN, M. S. et al. Mediating effect of employee's commitment on workplace spirituality and executive's sakes performance: an empirical investigation. *Journal of Islamic marketing*, [S. I.], v. 10, n. 4, p. 1057-1053, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JIMA-02-2018-0024>.

REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M. P. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, [S. I.], v. 13, n. 1, p. 7-36, 2007. <http://hdl.handle.net/10400.12/145>

REPPOLD, C. T. et al. Avances de la Psicología Positiva en Brasil. **Psicología para América Latina**, [S. I.], n. 32, p. 133-141, 2019. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X201900020005. Acesso em: 3 abr. 2025.

REZAPOURAGHDAM, H.; ALIPOUR, H.; ARASLI, H. Workplace spirituality and organization sustainability: a theoretical perspective on hospitality employees' sustainable behavior. *Environment development and sustainability*, [S. I.], v. 21, ed. 4, n. 3, p. 1583-1601, 2019.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10668-018-0120-4>
SCORSOLINI-COMIN, F. et al. Fatores associados ao bem-estar subjetivo em pessoas casadas e solteiras. *Estudos de Psicologia*, Campinas, v. 33, n. 2, p. 313-324, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-027520160002000013>

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer**: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2012.

SILVA, A. C. C.; DURANTE, D. G.; BISCOLI, F. R. V. Espiritualidade no ambiente de trabalho: estudo bibliométrico da produção acadêmica nacional 2010-2014. *Revista da Gestão e Secretariado - GeSec*, São Paulo, v. 8, n. 2, 2017. <https://doi.org/10.7769/gesec.v8i2.594>

SILVA, D. S. C.; SANTOS, M.B.; SOARES, M. J.N. Impactos causados pela COVID-19: um estudo preliminar. *Revista Brasileira de Educação Ambiental*, [S. I.], v. 15, n. 4, p. 128-147, jul. 2020. DOI: <https://doi.org/10.34024/revbea.2020.v15.10722>.

STAWICKI, S. P. et al. Novel coronavirus (Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2) pandemic: um joint american college of academic international medicine-world academic council of emergency medicine multidisciplinary COVID-19 working group consensus paper. *Journal of Global Infectious Diseases*, [S. I.], v. 12, n. 2, p. 47-93, 2020. https://doi.org/10.4103/jgid.jgid_86_20

WEST, R. et al. Applying principles of behaviour change to reduce SARS-CoV-2 transmission. *Nature Human Behaviour*, [S. I.], v. 4, p. 451-459, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0887-9>. Acesso em: 3 abr. 2025.

WOOD JR.; T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Para onde vai a gestão de pessoas? P.

21-24. GVEXECUTIVO, [S. I.], v. 11, n. 2, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v11n2.2012.22409>

ZAWADZKI, P. et al. Valores Organizacionais: Antecedentes de Bem-Estar no Trabalho para Sucessores Rurais. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 23, n. 1, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMC220118>

ZANON, C. Felicidade e indicadores de psicopatologia em brasileiros, **Avaliação Psicológica**, Campinas, v. 16, n. 4, p. 452-457, 2017. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.15689/ap.2017.1604.12857>. Acesso em: 5 abr. 2025.



EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBOA

Doutor em Administração pela FGV-EAESP. Professor na Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) - Mestrado e Doutorado (PPGA). São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil.



ANTONELLA MARIA CHAGAS SOUSA

Doutora em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul



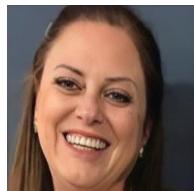
ALMIR MARTINS VIEIRA

Doutor em Educação pela UNESP. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie-Mestrado e Doutorado (PPGA). São Paulo, Brasil.



EDUARDO DE CAMARGO OLIVA

Pós-Doutor e Doutor em Administração pela FEA USP. Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) - Mestrado e Doutorado (PPGA). São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil.



RAQUEL DA SILVA PEREIRA

Doutora em Ciências Sociais pela PUC-SP. Professora na Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) - Mestrado e Doutorado (PPGA). São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil.

AGRADECIMENTOS

Pesquisa realizada com Bolsa Produtividade em Pesquisa (PQ2) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico(CNPq) para o segundo coautor.