

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Antonella Maria das Chagas Sousa

**ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL PARA O BEM-ESTAR DOS
EMPREGADOS NO CENÁRIO DA COVID-19**

São Caetano do Sul

2022

ANTONELLA MARIA DAS CHAGAS SOUSA

**ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL PARA O BEM-ESTAR DOS
EMPREGADOS NO CENÁRIO DA COVID-19**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

São Caetano do Sul

2022

FICHA CATALOGRÁFICA

SOUSA, Antonella Maria das Chagas
ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL PARA O BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS
NO CENÁRIO DA COVID-19 / Antonella Maria das Chagas Sousa. – São Caetano do Sul:
USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2022.

163 f. il.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

Tese (Doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

1. Gestão de Pessoas. 2. Bem-estar subjetivo. 3. Espiritualidade organizacional. 4.
Cenário pandêmico COVID-19. 5. Gestão Organizacional

Título II. Kubo, Edson Keyso de Miranda. Título III. USCS- Programa de Pós-
Graduação em Administração, 2022.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dr.^a Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese defendida e aprovada em **29/03/2022** pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (orientador – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof.^a Dr.^a Raquel da Silva Pereira (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Almir Martins Vieira (Universidade Presbiteriana Mackenzie)

Prof.^a Dr.^a Eliane Maria Pires Giavina Bianchi (Centro Universitário Campo Limpo Paulista)

Aos meus pais, Maria Luiza, pelos exemplos de coragem e determinação, e Antonio Alves, in memoriam, pela exemplificação do amor incondicional.

Às minhas irmãs, Dórian, Louisianne e Ioná, a minha gratidão.

Aos meus sobrinhos, Antonyel, André Luig, Anthony, Marieh e Yannael, deixo o legado daquilo que ninguém nos tira: conhecimentos, qualidades morais e afetos.

Agradecimentos

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), em especial, ao professor Antonio Carlos Gil e a todos os funcionários que contribuíram para viabilizar a realização da pesquisa de Doutorado.

Em particular, gostaria de expressar minha mais sincera e profunda gratidão ao meu orientador, Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo, pela sensibilidade e pelo respeito com que habilmente me fez evoluir durante todo o processo de estudo, escolha da temática, elaboração do projeto e conclusão da pesquisa, permitindo, à sua maneira, a minha chegada ao patamar desta tese.

Ao Programa Especial Bolsas de Pesquisa do Pós-Graduação em Administração da USCS, pela concessão de bolsa integral ao longo do curso do doutorado.

À Universidade Federal do Piauí (UFPI), pela minha liberação integral para estudos stricto sensu. A minha gratidão a toda equipe de servidores, inclusive a direção e a Coordenação do Curso de Administração EaD, pela celeridade com que tramitou o meu processo.

Aos professores convidados, Eduardo Oliva, Raquel Pereira, Eliane Bianchi (UNIFACCAMP) e Almir Vieira (MACKENZIE), pela gentileza, pela disponibilidade e pelas sinalizações de melhorias nesta tese.

Aos pesquisados, os colegas de curso, pelo apoio de Lourdes Salmitoe Maria das Dores Paz, do grupo de estudos ESDE/CAPEIL; e para não cometer esquecimentos, a todos aqueles que fizeram parte desta trajetória e, de algum modo, apoiaram-me com palavras, exemplos, conhecimentos, tempo, preces, amizade e torcida. Carinhosamente, aos meus familiares e ao Prof. Dr. Thiago Assunção Moraes (UESPI).

A DEUS, criador de todas as coisas, pela tarefa de aprender para ensinar; de aprender a aprender e evoluir sempre, por meio do conhecimento científico, moral e espiritual.

“A essência do conhecimento é, tendo-o, usá-lo” (Confúcio).

SOUSA, Antonella Maria das Chagas. **Espiritualidade organizacional para o bem-estar dos empregados no cenário da Covid-19**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2022.

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa qualitativa tendo como temática a espiritualidade organizacional para o bem-estar dos empregados no cenário da COVID-19. Metodologicamente delineada como exploratória e descritiva, mediante aplicação de questionário elaborado com questões abertas em plataforma digital, interpretaram-se seus por meio da análise de conteúdo e de auxílio do Atlas.ti, versão 9.0. Teve como objetivo geral descrever como se configura a espiritualidade organizacional para o Bem-Estar Subjetivo (BES) dos empregados no cenário da COVID-19. Como resultados, evidenciaram-se 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. Expressivamente, apresentaram-se alinhados valores 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 tiveram altas frequências, denotando prioridades para a segurança física, o senso de responsabilidade, a saúde (física, mental, financeira, espiritual, social e familiar), com destaque para a resiliência e o autoconhecimento. Assevera-se que o potencial contributivo desta pesquisa é a robustez da indicação de novos elementos na composição conceitual da espiritualidade organizacional e BES, na perspectiva dos empregados sem cargo de gestão, preenchendo uma lacuna revelada em cenário pandêmico de COVID-19. Fornece, portanto, subsídios importantes em relação a tais construtos para o conhecimento no campo das ciências sociais e humanas, especificamente na área de recursos humanos. Ademais, concebe-se a possibilidade de serem conteúdos de gestão organizacional a serem pautas tanto no meio corporativo quanto no campo de instituições de ensino superior.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Bem-estar subjetivo. Espiritualidade organizacional. Cenário pandêmico COVID-19. Gestão Organizacional.

SOUSA, Antonella Maria das Chagas. **Organizational spirituality for the well-being of employees in the Covid-19 scenario**. Municipal University of São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2022.

ABSTRACT

This is a qualitative research with the theme the organizational spirituality for the well-being of employees in the Covid-19 scenario. Methodologically designed as exploratory and descriptive, through the application of a questionnaire prepared with open questions on a digital platform, their results were interpreted through content analysis and the help of Atlas.ti, version 9.0. Its general objective was to describe how organizational spirituality is configured for the Subjective Well-being [BES] of employees in the Covid-19 scenario. As a result, incipient dimensions of organizational spirituality were evidenced, with indications of interconnection with BES, referring to the elements: meaningful work, positive emotions, relationships, engagement and sense of community. Significantly, values were aligned between employees [without a management position] and organization, with a predominance of affective precepts and humanistic convergence. From the employees' point of view, the domains emotional balance and inner peace, as well as empathy, gratitude and solidarity had high frequencies, denoting priorities for physical safety, a sense of responsibility, health (physical, mental, financial, spiritual, social and family), with emphasis on resilience and self-knowledge. It is asserted that the contributory potential of this research is the robustness of the new elements indication in the conceptual composition of organizational spirituality and BES, from the employees perspective without a management position, filling a gap revealed in the Covid-19 pandemic scenario. Therefore, it provides important subsidies in relation to such constructs for knowledge in the field of social and human sciences, specifically in the area of human resources. Furthermore, it is conceived the possibility of being organizational management contents to be guidelines both in the corporate environment and in the field of higher education institutions.

Keywords: People management. Subjective well-being. Organizational spirituality. COVID-19 pandemic scenario. Organizational Management.

Lista de Figuras

Figura 1	Modelo conceitual de espiritualidade organizacional de Joelle e Coelho (2019)	36
Figura 2	PERMA nova teoria do BES	46
Figura 3	Descrição das organizações respondentes	58
Figura 4	O que foi afetado no sentido da vida com a pandemia de COVID (6 b)	79
Figura 5	Mudanças ocorridas nos relacionamentos no ambiente laboral	82
Figura 6	Prioridades para o BES (parte a)	92
Figura 7	Valores alinhados entre empregados e organização	106
Figura 8	Desalinho de valores entre empregados e organização	108
Figura 9	Nuvem de palavras	121
Figura 10	Rede de conexões entre BES e espiritualidade organizacional	122
Figura 11	Sentido de comunidade	123
Figura 12	Alinhamento de valores entre os empregados e as organizações pesquisadas	124
Figura 13	Redes de alinhamento de valores pessoais e organizacionais	125
Figura 14	Comportamentos adaptativos às mudanças no cenário da COVID-19	130

Lista de Quadros

Quadro 1	Dimensões conceituais recorrentes de espiritualidade organizacional	29
Quadro 2	Forças pessoais do BES	49
Quadro 3	Perfil dos Gestores de Pessoas (GP)	56
Quadro 4	Perfil dos Empregados sem cargo de gestão	57
Quadro 5	Emoções no contexto pandêmico (parte 8a)	70
Quadro 6	O que é mais essencial para o BES	73
Quadro 7	Como o sentido da vida afetado com a pandemia de COVID-19 (6 a)	78
Quadro 8	Mudanças nos relacionamentos no ambiente laboral no cenário pandêmico	81
Quadro 9	Relacionamentos interpessoais em tempos pandêmicos	84
Quadro 10	Realização pessoal	87
Quadro 11	Extensões do bem-estar predominantes na pandemia (Questão 5 a)	89
Quadro 12	Posicionamento das empresas nas dimensões do BES (questão 5 parte b)	92
Quadro 13	Significado do trabalho	97
Quadro 14	Senso de comunidade	101
Quadro 15	Alinhamento de valores pessoais e organização	105
Quadro 16	Adaptação às mudanças no contexto pandêmico	109
Quadro 17	Matriz de coocorrência 1	126
Quadro 18	Matriz de coocorrência 2	129
Quadro 19	Matriz de coocorrência 3	131
Quadro 20	Tabela Código documento 1	133
Quadro 21	Tabela Código documento 2	134

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problema da pesquisa.....	19
1.2	Objetivos da pesquisa.....	19
1.2.1	Objetivo geral.....	19
1.2.2	Objetivos específicos.....	19
1.3	Delimitação do estudo.....	20
1.4	Justificativa e relevância do trabalho.....	20
1.5	Organização do trabalho.....	21
1.6	Contribuições da pesquisa.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	Ponderações sobre o cenário da COVID-19 e a afetação do BES.....	23
2.2	Dimensões conceituais de espiritualidade organizacional.....	26
2.3	Espiritualidade organizacional para o BES no cenário da COVID-19.....	37
2.4	Delineamento conceitual de BES na literatura da Psicologia Positiva.....	39
2.5	Aporte conceitual do construto BES: contribuições teóricas de Seligman.....	44
2.6	Grupos de virtudes e forças pessoais do BES.....	49
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1	Caracterização e tipo de pesquisa.....	54
3.2	Perfis dos respondentes da pesquisa.....	55
3.2.1	Perfil dos Gestores de Pessoas (empregados ocupantes com cargo de gestão).....	56
3.2.2	Perfil dos empregados (empregados não ocupantes de cargo de gestão).....	57
3.2.3	Descrição das organizações respondentes do estudo.....	58
3.3	Técnicas de coleta de dados.....	58
3.3.1	Instrumentos e materiais de pesquisa.....	60
3.3.1.1	Questionário em ambiente virtual.....	60
3.3.1.2	Pesquisa documental secundária com dados de acesso livre.....	60
3.4	Pré-teste do instrumento de pesquisa.....	60

3.5	Tratamento e análise dos dados.....	61
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	67
4.1	Diário de campo.....	67
4.2	Discussão a partir de dados aplicados em modelo teórico.....	70
4.2.1	Construto BES.....	70
4.2.1.1	Tomando como base a pandemia de COVID-19, mencione palavras que descrevam: a) Como estão as suas emoções na atual realidade..	70
4.2.1.2	Tomando como base a pandemia de COVID-19, mencione palavras que descrevam: b) O que é mais essencial para o seu bem-estar nesse momento.....	72
4.2.1.3	O engajamento é importante para o seu bem-estar no trabalho, no momento atual de pandemia? Comente um pouco.....	74
4.2.1.4	De que maneira a pandemia da COVID-19 afetou o sentido de sua vida? Trouxe mudanças em seus relacionamentos no ambiente de trabalho? Comente um pouco sobre isso.....	77
4.2.1.5	Tomando como base a pandemia da COVID-19, mencione palavras que descrevam: c) De que modo vê os relacionamentos entre as pessoas nesse tempo de pandemia.....	83
4.2.1.6	De que maneira você se sente realizado como pessoa? Comente sobre sua realização pessoal no trabalho que desenvolve na empresa.....	86
4.2.1.7	Relacione as dimensões de seu bem-estar que são predominantes para você no atual momento de pandemia (parte a). De que modo a empresa onde você trabalha tem se preocupado com tais dimensões? (parte b).....	89
5	CONSTRUTO ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL.....	96
5.1	Relate um pouco o que você pensa sobre o significado do seu trabalho para a empresa, as pessoas e a sociedade. Cite exemplos...	96
5.2	De que modo você entende o que é senso de comunidade? Na sua opinião, o sentido de comunidade acontece no dia a dia no ambiente de trabalho? Se retrata a realidade que ocorre na empresa, cite exemplos.....	100

5.3	Cite os valores pessoais que são mais importantes para você. Eles são os mesmos defendidos por sua empresa? Comente sobre o alinhamento entre os seus valores e os da empresa. Se retrata a realidade que ocorre na empresa, cite exemplos.....	104
6	CONTEXTO PANDÊMICO	109
6.1	Tomando como base a pandemia da COVID-19, mencione palavras que descrevam: d) como está a sua adaptação às mudanças em razão da pandemia de COVID-19.....	109
7	AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS	111
7.1	Relate um pouco sobre as atuais ações de recursos humanos desenvolvidas na empresa. De que modo essas práticas podem favorecer no empregado o sentimento de comunidade no dia a dia de trabalho?	111
7.2	Descreva de que maneira os empregados podem reconhecer no dia a dia que existe um alinhamento entre os valores pessoais deles e os valores da empresa?.....	112
7.3	Como o GRH pode despertar no empregado o sentimento de que ele desenvolve na empresa um trabalho significativo?.....	113
7.4	No atual momento de pandemia de COVID-19, comente o que você pensa sobre: a) O sentido da vida.....	114
7.5	No atual momento de pandemia de COVID-19, comente o que você pensa sobre: b) Equilíbrio emocional.....	115
7.6	Sentimento de paz interior. Fale um pouco de que maneira, como gestor (a) de recursos humanos, pode fazer com que a empresa atenda a essa dimensão no ambiente de trabalho.....	116
7.7	Como a empresa está apoiando o bem-estar dos empregados nesse contexto de pandemia? Fale sobre a que dimensões do bem-estar dos empregados a empresa está dando mais atenção.....	117
7.8	Empatia, gratidão e solidariedade são, atualmente, termos muito expressados. Na sua opinião, como GRH, de que maneira a prática desses sentimentos, no dia a dia do trabalho, pode ser importante para melhorar o desempenho e o bem-estar dos empregados?.....	118

8	ANÁLISE COM DADOS RODADOS NO SOFTWARE ATLAS.TI	
	VERSÃO 9.0	121
9	RESULTADOS E DISCUSSÕES	136
10	CONCLUSÃO	142
	REFERÊNCIAS	145
	Apêndice A – Questionário com Gestores de Pessoas (GP).....	156
	Apêndice B – Questionário com empregados sem cargo de gestão.....	158
	Apêndice C – Pesquisa documental em fontes secundárias com dados de livre acesso.....	160
	Anexo A – Parecer consubstanciado do Comitê de Ética de Pesquisa (CEP/USCS).....	163

1 INTRODUÇÃO

Assevera a literatura que a produção sobre a temática espiritualidade organizacional é crescente em nível internacional, não ocorrendo o mesmo com as publicações nacionais. Intentando trazer um entendimento novo sobre a espiritualidade organizacional em cenário de restrições pandêmicas e associadas ao bem-estar dos empregados, sobre tais construtos buscou-se na base de dados da Web of Science, recorte temporal de 2015 a 2021, achados que serviram de suporte para a análise e interpretação dos relatos coletados neste estudo.

Brooks *et al.* (2020), West *et al.* (2020), Lima *et al.* (2020) ponderam que 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 inexorável de investigar como organizações locais estão desenvolvendo ações para a qualidade de vida e BES dos empregados, e como a espiritualidade organizacional pode trazer benefícios, como preconizam as abordagens de Karakas e Sarigollu (2017); Boyd *et al.* (2018); Aboobaker, Edward e Zakkariya (2019). Ressalta-se, ainda, a emergência de uma realidade pandêmica que requer adaptações rápidas e globais (STAWICKI *et al.*, 2020; SILVA; SANTOS; SOARES, 2020).

No contexto das produções internacionais selecionadas sobre espiritualidade organizacional, a citar os autores Jungsun e Milliman (2016); Pawar (2017); Milliman, Gatling e Kim (2018) e, especificamente, estudos da Psicologia Positiva (SELIGMAN, 2012), múltiplas correlações de bem-estar e saúde mental com sentimento de pertencimento, vida interior e trabalho significativo são identificadas.

Tal elasticidade permite inventariar outras diferentes óticas interpretativas, e no atual momento, faz-se mister a inclusão no conceito de espiritualidade organizacional de categorias como empatia, gratidão e solidariedade. Isso posto, recorre-se às citadas categorias para compreender como os pesquisados estimam o seu BES e a espiritualidade organizacional.

No tocante às publicações nacionais, teóricos como Silva, Durante e Biscoli (2020); Paz *et al.* (2020); Rossi *et al.* (2020), reconhecem a natureza complexa do tema espiritualidade organizacional, embora o apontem como um paradigma em

ascensão no ambiente das organizações brasileiras, particularmente quando ocorrem por parte dos indivíduos demandas singulares, a exemplo de emoções positivas, sentido da vida e trabalho significativo.

Diante da complexidade do construto, as abordagens de pesquisa configuram correlações entre os domínios do trabalho, dos negócios e do comportamento humano, sobre os quais cabe ressaltar que o ponto de vista dos pesquisadores sobre a espiritualidade – apesar das diferentes terminologias e definições – não se refere à religiosidade ou a qualquer crença religiosa, a despeito de ser uma ambiguidade comum nas discussões (SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2017; BASER; EHTIYAR, 2019).

Então, adota-se, para os fins deste estudo, o sentido macro, relacionado aos valores organizacionais implícitos no ambiente e nas práticas de trabalho (DAMIÃO; OSVALDO; VIEIRA, 2020).

Em face das divergências e com suporte nos pressupostos de Baser e Ehtiyar (2019), interpreta-se a espiritualidade organizacional enquanto valor na organização, sobrelevando-se elementos como comprometimento recíproco entre empregado e organização; lealdade; confiança; apoio social; sensação de pertencimento. Por sua vez, a religiosidade compreende um fenômeno dogmático e formal de crenças, além da representação institucionalizada de uma coletividade (SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2017; NEVES *et al.*, 2018). Com efeito, trata-se de dois modelos que servem de sustentação para estudos específicos sob contornos.

No que diz respeito ao foco escolhido para este estudo acerca da espiritualidade organizacional, encontra-se na abordagem de Jena e Pradhan (2018) o fundamento de que os empregados são pessoas que têm uma alma impregnada de sonhos, além da necessidade de realização pessoal, desvelando um significado para aquilo que fazem.

Para os supracitados autores, quando os empregados experenciam um estado positivo de bem-estar no ambiente de trabalho, deduz-se que a organização valoriza a dimensão humana, notabilizando que esses sujeitos representam mais que um custo operacional. Reforçando esse argumento, os mencionados autores destacam que a espiritualidade organizacional é o elo ausente no paradigma motivacional da atualidade, cabendo aos profissionais de recursos humanos a incorporação dessa prática em suas atividades, visando a lidar com desempenhos ineficazes e

comportamentos desmotivados. Tais pressupostos encontram semelhanças entre os autores Milliman, Gatling e Kim (2018); Aboobaker, Edward e Zakkariya (2019); Mahmood, Kahan, Ellahi (2019).

Aliás, a partir da perspectiva de integração do elo motivacional defendido pelos autores mencionados no parágrafo anterior, o exame da espiritualidade organizacional e do BES frente aos impactos da pandemia de coronavírus (COVID-19) na saúde mental das pessoas corresponde a uma tentativa hodierna de compreender a conexão entre esses dois construtos. Interpretar, portanto, como a espiritualidade organizacional pode contribuir para uma adaptação maior e atendimento ao bem-estar dos empregados é uma lacuna contemporânea a ser preenchida por esta pesquisa.

Por conseguinte, presume-se, com base no corpo da literatura disposta no referencial teórico, que a busca atual por sentidos da vida e um trabalho significativo propiciam a expansão de novos questionamentos e novas ações organizacionais. Isso porque valores e propósitos até então válidos passam a ser revistos, tanto pelos indivíduos quanto por gestores, assim como pela academia (DAMIÃO; OSVALDO; VIEIRA, 2020; NEVES *et al.*, 2018; BASER; EHTIYAR, 2019; HOUGHTON; NECK; KRISHNAKUMAR, 2020).

Ao tomar como base os impactos da COVID-19 na mudança de comportamento das pessoas, evidências científicas referenciam consequências na saúde mental dos indivíduos, provocando efeitos duradouros tanto entre os afetados pela doença quanto entre aqueles que perderam parentes. A propósito, comportamentos de ansiedade, depressão e estresse emocional são descritos como os mais dominantes (STAWICKI *et al.*, 2020; ABD-ALRAZAR *et al.*, 2020).

Cabe evidenciar que se trata de uma doença global incomum, sem quaisquer antecedentes em suas características de transmissibilidade e níveis de letalidade (LIMA *et al.*, 2020; BROOKS *et al.*, 2020; LEE, 2020). Nesse sentido, pode-se dizer que a gravidade dessa afecção abre espaço no campo da pesquisa em ciências sociais para novas vertentes, inclusive o construto BES e ações organizacionais fundamentadas na espiritualidade (TECCHIO; CUNHA; SANTOS, 2019; TENFEN *et al.*, 2019).

Com essa perspectiva, propõe-se trazer contribuições para os estudos organizacionais em contextos nacionais, regionais e/ou locais, por meio do enfoque temático em espiritualidade organizacional, BES e encadeamento com as

instabilidades geradas pela pandemia de COVID-19. Ademais, valida-se o entendimento de que os aludidos construtos têm relações estruturantes com a linha de pesquisa 2 - Gestão organizacional, à qual esta pesquisadora está vinculada.

Por cúmulo, argumenta-se que os achados desta pesquisa podem elucidar novos elementos no campo do desenvolvimento humano e prover novos aportes teóricos para o gerenciamento de pessoas em condições laboral pós-pandemia, a partir de diálogos interdisciplinares com postulados da Psicologia Positiva.

Pondera-se meritório, ainda, discorrer que a abordagem da Psicologia Positiva introduziu componentes essenciais para o construto BES. Por esse ângulo, os autores seminais Seligman e Csikszentmihalyi (2000) sistematizaram categorias de aspectos para a compreensão do BES, as quais, em termos de base teórica, 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 hostil da COVID-19. E nesse viés reflexivo, interessa discutir como a espiritualidade organizacional pode beneficiar o BES dos empregados (SELIGMAN, 2012; SCORSOLINI-COMIN *et al.*, 2016; MATAMÁ *et al.*, 2017; JIA; LIU; SHI, 2017; REPPOLD *et al.*, 2019; DILL LAGUE; GALLON; CERUTTI, 2019; MAHMOOD; KAHAN; ELLAHI, 2019; LAI *et al.*, 2020; HASHEMI *et al.*, 2020; BALKHI *et al.*, 2020).

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 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 atribuladas foram atenuadas com a prática de espiritualidade organizacional, as quais geraram resultados expressivos de equilíbrio e BES nos empregados (JULIÃO;

NASCIMENTO-SANTOS, 2017; PAIVA, 2017; DAMIÃO *et al.*, 2017; CREPALDI *et al.*, 2020).

Seguindo essa lógica de experiências adversas, reputa-se imprescindível 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, tentando estabelecer o equilíbrio de interesses entre as pessoas e a organização.

Portanto, esta é a proposição central a ser alcançada dentro da esfera e das limitações desta pesquisa. Em vista disso, pretende-se aprofundar a temática, levando em conta o problema de pesquisa e os objetivos que seguem.

1.1 Problema da pesquisa

Como se configura a espiritualidade organizacional para o bem-estar dos empregados no cenário de COVID-19?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como se configura a espiritualidade organizacional para o bem-estar dos empregados no cenário de COVID-19.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever como se apresentam as dimensões conceituais de espiritualidade organizacional;
- relatar, sob o ponto de vista dos empregados, quais categorias de bem-estar são predominantes, considerando cinco dimensões conceituais: emoção positiva; engajamento; sentido da vida; relacionamentos positivos e realização pessoal;
- interpretar como a espiritualidade organizacional contribui para o bem-estar dos empregados no cenário de COVID-19.

1.3 Delimitação do estudo

Apontam-se as dimensões conceituais de espiritualidade organizacional a serem examinadas sob a perspectiva de empregados com cargos, no caso, os Gestores de Recursos Humanos (GRH), e do BES na visão de empregados sem cargo de gestão como delimitação do estudo.

Esses dois grupos de empregados, que se dispuseram voluntariamente a colaborar com a pesquisa, estão vinculados a empresas dos setores econômicos, serviços de saúde, serviço público, ensino profissionalizante, atacado e varejo, localizados na cidade de Teresina (PI), Região Nordeste do Brasil. Assim, aceitaram e deram seus consentimentos voluntários para contribuir com o estudo.

É oportuno ressaltar que a identidade dos respondentes e das empresas às quais eles são vinculados foi preservada em obediência e cumprimento aos preceitos contidos no Parecer nº 4.782.481, registro CAAE: 44425221.0.0000.5510 do Comitê de Ética da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

1.4 Justificativa e relevância do trabalho

Em termos de produções nacionais nos arcaibouços das ciências sociais e humanas, a temática espiritualidade organizacional pode conduzir ao preenchimento de lacunas de pesquisa sobre o gerenciamento de pessoas em panoramas de crises, a exemplo da pandemia de COVID-19.

Destaca-se que o surto pandêmico de coronavírus SARS-CoV-2, causador da doença COVID-19, detectada inicialmente na cidade de Wuhan (China), impactou o mundo em dezembro de 2019, provocando desafios estruturantes ao sistema de saúde pública e ao bem-estar psicológico e mental da população.

Estudos científicos realizados por Brooks *et al.* (2020), Lee (2020), Stawicki *et al.* (2020), OPAS (2020) e CDC (2020) descortinam evidências de sequelas psicológicas agravantes, decorrentes da doença, com efeitos provavelmente duradouros, a exemplo de estresse pós-traumático, alterações de humor, depressão, confusão mental e ansiedade. Por consequência, pode-se deduzir afetação ao desempenho produtivo e satisfação das pessoas (LIMA *et al.*, SILVA; SANTOS; SOARES, 2020).

Explorar novos referenciais que insurgem para os profissionais de gerenciamento de pessoas, mediante imperativas mudanças comportamentais, econômicas, políticas, educacionais e sociais que atingem toda a sociedade global, implica identificar como as práticas organizacionais foram afetadas. Por conseguinte, coloca-se em discussão, também, o estado de BES na perspectiva das pessoas.

Dadas as consequências supracitadas, pressupostos de estudos contemporâneos apontam que os indivíduos estão mais pré-dispostos a investir na melhoria de qualidade de vida, construindo significados e propósitos alinhados a valores humanitários.

Isso posto, pode-se dizer que investigar como os GP ajustam o conjunto de suas ações para acolher seus empregados, identificar como estes percebem as implicações da COVID-19 em seu bem-estar e como esse cenário mudou a configuração das ações organizacionais assinalam contribuições teóricas relevantes, não apenas para a base de conhecimentos emergentes da academia, mas para a incorporação de novos elementos no gerenciamento de pessoas.

Com base em tais argumentos, este estudo tem o potencial de trazer benefícios práticos para a melhoria do BES no local de trabalho, à luz da perspectiva dos empregados, aliado à projeção de como as organizações podem programar ações de acolhimento e suporte psicológico aos seus empregados durante e após experiências doloridas a que são submetidos em períodos de crise pandêmica (OPAS, 2020; CDC, 2020; WEST *et al.*, 2020; GODDARD, 2020; ABD-ALRAZAR, 2020; SILVA; SANTOS; SOARES, 2020).

Por fim, considera-se apropriada a base de conhecimentos prévios da pesquisadora e sua participação em grupo de estudos que debate o assunto da espiritualidade como filosofia, religião e ciência. Ademais, a pesquisa é congruente com a sua identidade pessoal e profissional de práticas humanísticas que dimensionam o BES dos indivíduos no ambiente de trabalho.

1.5 Organização do trabalho

Com o intuito de sustentar teoricamente a discussão aventada, este estudo organiza-se em títulos e subtítulos que versam sobre os conceitos e as dimensões

que dão suporte à investigação sobre os construtos COVID-19, espiritualidade organizacional e BES.

Para tanto, no título Fundamentação Teórica, desenvolvem-se os seguintes conteúdos: ponderações sobre o cenário de COVID-19 e a afetação do BES; dimensões conceituais de espiritualidade organizacional; padrões de espiritualidade organizacional para o BES dos empregados em cenário de COVID-19; delineamento conceitual de BES na literatura da Psicologia Positiva; aporte conceitual do construto bem-estar: contribuições teóricas de Seligman; grupos de virtudes e forças pessoais do BES. Acrescem-se a ele os procedimentos metodológicos, os resultados, a discussão, as conclusões, as referências e os apêndices.

1.6 Contribuições da pesquisa

Tendo em vista o alcance dos resultados deste estudo, reputa-se imprescindível identificar até que ponto dimensões de espiritualidade organizacional, presumidamente implícitas nas práticas da empresa, são percebidas pelos empregados como benéficas para o bem-estar em cenários de pandemia, de modo que esse diagnóstico possa servir para que GRH gerencie comportamentos profissionais de desalentos e desempenhos improdutivos. Desse modo, ao empregar meios para o estabelecimento do alinhamento de interesses entre as pessoas e a organização, contribui economicamente para o desempenho organizacional.

Adicionalmente, concebe-se o impacto social desta investigação, no sentido de que seus resultados trazem benefícios práticos para a organização, ao dar suporte aos comportamentos dos empregados em situações atípicas de envergadura pandêmica, como a de COVID-19.

Diante das perspectivas mencionadas, defende-se que é cabível apontar os seguintes aditamentos de cunho científico deste estudo: pode trazer novos conteúdos conceituais para os construtos espiritualidade organizacional e BES; contribui para o preenchimento de uma lacuna de conhecimento do BES em tempos adversos de pandemia e, por conseguinte, no âmbito das ciências sociais e humanas, em específico, na área de recursos humanos; produz subsídios para a programação de conteúdos temáticos em cursos de gestão organizacional, tanto no meio corporativo quanto no campo de instituições de ensino superior.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Define-se a base teórica de sustentação deste estudo qualitativo a partir de tópicos que representam dimensões conceituais e características de construtos que designam lacunas emergentes no campo da gestão organizacional, sob o ponto de vista da academia e da literatura. Trata-se de questões que se revelam em um cenário incomum de influência da COVID-19, doença enfrentada em nível mundial pela sociedade, as quais podem ser geradoras de dados relevantes para os estudos organizacionais, inclusive para a gestão de pessoas.

Desse modo, a compreensão dos conteúdos que versam sobre os impactos da pandemia, a espiritualidade organizacional e o bem-estar dos empregados emblema delineamentos que fazem parte do desenvolvimento deste estudo, discutidos mediante três títulos principais: Ponderações sobre o cenário da COVID-19 e afetação do BES; Dimensões conceituais de espiritualidade organizacional; Esboço conceitual de BES na literatura da Psicologia Positiva.

2.1 Ponderações sobre o cenário da COVID-19 e a afetação do BES

A manifestação súbita e global do Coronavirus Disease 2019 (COVID-19), oriundo da Síndrome Respiratória Aguda Grave Coronavirus 2 (SRAS-CoV-2), além de promover um intenso debate e tracejamento de hipóteses, 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. Nessa perspectiva, os achados empíricos disponíveis na literatura são ricos em detalhes, em razão da diversidade de ensaios diagnósticos; sintomas múltiplos; abrangência de laboratórios, recursos humanos e tecnológicos; gerenciamento; e interesse das nações nos resultados das pesquisas. Logo, são estudos que 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; STAWICKI *et al.*, 2020; LAI *et al.*, 2020).

Assim, dentre as evidências consubstanciadas na literatura e visando a dar amplitude ao debate, reputa-se oportuno destacar os impactos psicológicos pós-pandêmico nos indivíduos acometidos pela doença em epígrafe, tendo em vista apresentarem uma relação adversa com o estado de bem-estar. Consoante a 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-ALRAZAR, 2020; BROOKS *et al.*, 2020; LAI *et al.*, 2020; HASHEMI *et al.*, 2020; BALKHI *et al.*, 2020).

Com efeito, segundo os estudiosos dessa temática, as possíveis respostas às consequências da pandemia necessitam de mais aprofundamentos empíricos em realidades diferentes, além de conhecimento acerca da percepção dos sujeitos afetados, a fim de identificar quais extensões representativas do BES foram abaladas. Uma vez que elementos considerados inerentes à definição de BES, como emoção positiva, engajamento, sentido da vida, realização pessoal e satisfação com a vida indicam dados relacionados à capacidade de as pessoas lidarem com as demandas negativas da realidade, importa investigar a relação entre os efeitos da doença e o BES, isso porque se considera assertivo para as organizações conhecerem os pontos de vista das pessoas com vistas à adoção de melhores práticas de gerenciamento por profissionais da gestão de pessoas (SELIGMAN, 2012; WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2012; MATAMÁ *et al.*, 2017; JIA; LIU; SHI, 2017; GARDNER, 2019; RAONY *et al.*, 2020; BROOKS *et al.*, 2020; LAI *et al.*, 2020; HASHEMI; MARZBAN; SEBAR, 2020; BALKHI *et al.*, 2020).

Sendo assim, é considerável realçar que dados oficiais e disponibilizados pela Organização Mundial da Saúde (OMS) sobre a doença reconhecem a COVID-19 como o sétimo flagelo de saúde pública – em razão de seu potencial disseminador – e o mais agressivo dos coronavírus respiratórios humanos. Por essa razão, medidas sanitárias e de controle, como quarentena (separação e limitação do contato de pessoas suspeitas de contágio); distanciamento social (ficar em casa); isolamento social (afastamento físico de pessoas em estado de saúde vulnerável e infectadas ou

potencialmente infectadas); e cuidados intensivos com a higienização das mãos foram prescritas pelas autoridades e órgãos competentes de saúde (CDC, 2020; OPAS, 2020).

Conforme descrito anteriormente, essas medidas de saúde pública modificaram os padrões anteriores de mobilidade, contato físico e social, comunicação, atividades presenciais, com exceção dos denominados serviços essenciais, métodos de ensino e aprendizagem, e outros processos estruturais gerais das organizações. Destarte, favorecem uma revisão mais substancial acerca da vida e de seus propósitos, além de crenças e valores ou demandas de aspirações superiores. Por conseguinte, as pessoas estão mais abertas a reflexões que transcendem o momento vigente e a própria doença, promovendo mudanças significativas de comportamento, tanto em nível micro quanto macro (BROOKS, 2020; WEST *et al.*, 2020; HASHEMI; MARZBAN; SEBAR, 2020; STANISLAW *et al.*, 2020; MÉDICI; TATTO; LEÃO, 2020; CDC, 2020; OPAS, 2020; TEIXEIRA; FREIRE, 2020; CREPALDI *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. Corroboram essa afirmação resultados da revisão da literatura que 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 restringida e 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 (LAI *et al.*, 2020; BALKHI *et al.*, 2020; BROOKS *et al.*, 2020; WEST *et al.*, 2020; HASHEMI; MARZBAN; SEBAR, 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 – em face de uma realidade imersa em sofrimentos e mudanças

comportamentais – pode trazer a compreensão de novos significados e preencher uma lacuna importante nas práticas organizacionais (ASCHON; DUCHON, 2000; PAWAR, 2017; BASER; EHTIYAR, 2020; HASHEMI; MARZBAN; SEBAR, 2020; BALKHI *et al.*, 2020; LIMA; OLIVEIRA, 2020; ABD-ALRAZAR, 2020).

Diante dessa realidade, amplia-se a discussão, discorrendo sobre as dimensões conceituais de espiritualidade organizacional, as quais serão tratadas no item seguinte.

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 protótipo de realidade se faz presente, daí porque 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 (GARD, 2017; SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2017; REZAPOURAGHDAM; ALIPOUR; ARASIL, 2018; YUNAN; AHMAD; OMAR, 2018; RAHMAN *et al.*, 2019; FOTAKI; ALTMAN; KONINIG, 2019; GARDNER, 2019; TEIXEIRA; FREIRE, 2020; HANNAH *et al.*, 2020; WEST *et al.*, 2020; CREPALDI *et al.*, 2020).

Então, delimita-se como vertente de discussão, para efeito deste estudo, a emergência do novo coronavírus (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 (WEST *et al.*, 2020; CREPALDI *et al.*, 2020; BALKHI *et al.*, 2020; BROOKS *et al.*, 2020; LEE, 2020; OPAS, 2020; CDC, 2020).

Diante desse quadro de medo, ansiedade e incertezas que afeta a coletividade, atina-se que, presumivelmente, a espiritualidade é um assunto que encontra maior identidade entre as lacunas de pesquisas, não só no âmbito das dimensões individuais, mas também organizacionais. Isso leva à concepção de que nesse novo cenário, as percepções e os aprendizados relacionadas à espiritualidade organizacional constituem pautas relevantes (BADER; SCHUSTER, DICKMANN, 2019; FELICILDA-REYNALDO *et al.*, 2019; PAUL; JENA; SAHOO, 2019; ROCHA; PINHEIRO, 2020; LEE, 2020; PETERS, 2020; ABDELHAFIZ *et al.*, 2020; OLIVIERA *et al.*, 2020; LIMA *et al.*, 2020; BASER; EHTIYAR, 2020; PFALTZGRAFF-CARLSON, 2020).

Assim, mediante o entendimento de que não existe uma visão unificada quanto ao construto espiritualidade, identificaram-se, na revisão da literatura, teóricos que defendem seu conceito sob três nomenclaturas distintas: (1) a espiritualidade individual; (2) a espiritualidade organizacional; e (3) a espiritualidade no local de trabalho. A espiritualidade individual diz respeito aos atributos de uma pessoa; a organizacional, às práticas e aos valores da organização; ao passo que a espiritualidade no local de trabalho alude às experiências que um empregado vivencia a partir do trabalho que realiza. Com base em tais especificações, entende-se que a espiritualidade pode ser expressa nas dimensões micro, macro e específica, no local de trabalho (JULIÃO; NASCIMENTO- SANTOS, 2017; FOTAKI; ALTMAN; KONINIG, 2019; ROCHA; PINHEIRO, 2020; PFALTZGRAFF-CARLSON, 2020).

Sob esse prisma, diz-se que o estudo da espiritualidade remete a aspectos multidimensionais da natureza humana, como o indivíduo, as instituições e o trabalho, o que permite a inferência sobre a existência de associações de dimensões tanto de cunho subjetivo quanto cognitivo nas concepções teóricas acerca da espiritualidade organizacional. Coloca-se, pois, como proposta, identificar em nível macro as práticas em organizações hipoteticamente espiritualizadas e, em nível micro, apreender, sob a ótica dos empregados, as singularidades do objeto em discussão (PAWAR, 2017; GARG, 2017; JULIÃO; NASCIMENTO-SANTOS, 2017; SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2017; SCHMIDT *et al.*, 2017; NEVES *et al.*, 2018; BASER; EHTIYAR, 2019; ROCHA; PINHEIRO, 2020; PFALTZGRAFF-CARLSON, 2020).

Pela proposta exploratória em nível micro, compreende-se que a avaliação por parte de quem vive as experiências representa uma fonte reveladora de valores, emoções, realizações e situações marcantes na memória de uma pessoa. No âmbito macro, a espiritualidade organizacional estende-se ao conjunto de elementos presentes no conteúdo das práticas no dia a dia de trabalho, acepção que remete a aspectos como: filosofia, visão, valores e outras nuances culturais da administração; práticas de trabalho com um sentido e significado para as pessoas que as desenvolvem, assim como para a gestão. Vale acrescentar, ainda, que as pessoas desfrutam de relacionamentos, atribuindo um sentido de comunidade na partilha de responsabilidades e resultados significativos no ambiente laboral. Nessa dinâmica organizacional, o indivíduo depara-se com situações que espelham os seus valores pessoais e, por isso, o trabalho tende a suprir as motivações interiores (HOUGHTON; NECK; KRISHNAKUMAR, 2016; JULIÃO; NASCIMENTO-SANTOS, 2017; BELLA, 2018; YUNAN; AHMAD; OMAR, 2018; BASER; EHTIYAR, 2019; GARDNER, 2019).

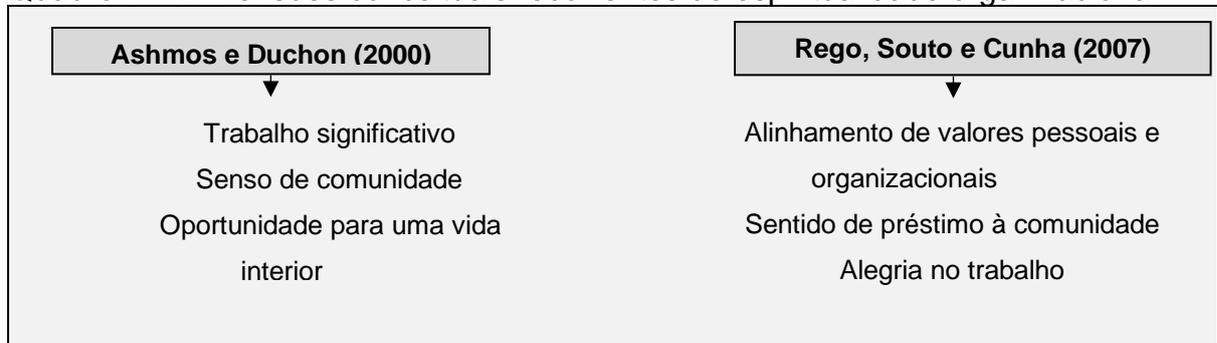
As premissas de que os indivíduos têm oportunidade de desenvolver valores pessoais, viver o sentido de comunidade e desenvolver um propósito considerável no trabalho definem, de modo elementar ou clássico, a espiritualidade organizacional na abordagem estabelecida por Ashmos e Duchon (2000), a qual serviu para outras construções posteriores, alusivas ao conceito. Os referidos autores entendem, portanto, que há uma organização espiritualizada quando as pessoas podem expressar seus valores, onde ocorrem manifestações de pertencimento a uma comunidade e o trabalho tem um significado proeminente para elas (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; PAIVA, 2017; GRAG; PUNIA; JAIN, 2019; ABOOBAKER; EDWARD; ZAKKARIYA, 2019; ROCHA; PINHEIRO, 2020; YOU *et al.*, 2020).

Admitindo-se o ponto de vista defendido por Ashmos e Duchon (2000) de que a espiritualidade organizacional é uma construção com pilares pessoais e propósitos que envolvem significados subjetivos e cognitivos, autores subsequentes, embora seguindo as premissas clássicas iniciais, apresentam outros indicadores, como o sentido de préstimo à comunidade e a alegria no trabalho, conforme empreendidos por Rego, Souto e Cunha (2007). Os estudos desses autores, ao tempo que adicionaram outras dimensões, ratificaram aquelas propostas por Ashmos e Duchon (2000), proporcionando mais clareza ao reconhecimento do conceito. Desse modo, os elementos conceituais resultaram no conjunto de seis dimensões, quais sejam: (1)

trabalho significativo; (2) sentido de comunidade; (3) oportunidade para uma vida interior (ASHMOS; DUCHON, 2000); (4) alinhamento dos valores individuais com os organizacionais; (5) sentido de préstimo à comunidade; (6) alegria no trabalho (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007).

Ressalta-se que as seis dimensões conceituais utilizadas pelos autores referidos passaram a ser recorrentes na literatura sobre o tema, mesmo existindo outras conotações a posteriori, que acrescentaram outros elementos. Sob esse prisma, o Quadro 1 sintetiza as contribuições desses autores para o conceito de espiritualidade organizacional.

Quadro 1 – Dimensões conceituais recorrentes de espiritualidade organizacional



Fonte: elaborado pela autora, a partir de Ashmos e Duchon (2000); Rego, Souto e Cunha (2007).

À vista disso, a fim de vislumbrar avanços nas tentativas da compreensão do fenômeno da espiritualidade organizacional, novos descritores são enfatizados, notadamente nas produções internacionais. Nesse sentido, Karakas e Sarigollu (2017), ao analisarem um campo de pesquisa em empresas turcas, mediante um viés etnográfico, exploraram a prática do construto a partir da simbologia de um espiral em sentidos ascendentes e descendentes. Sob a reflexão da metáfora de espirais e observação do movimento de operacionalização dos processos individuais e organizacionais no ambiente de trabalho, identificaram as noções representativas de espiritualidade na esfera das relações interpessoais, assim como nos sentidos positivos e negativos dos comportamentos humanos (KARAKAS; SARIGOLLU, 2017).

Na perspectiva de Karakas e Sarigollu (2017), quando a dinâmica dos relacionamentos ocorre no sentido de espirais ascendentes (comportamentos positivos), a espiritualidade está relacionada a atitudes de inspiração, envolvimento e vocação; quando, ao contrário, aludem a atos de incivilidade, silêncio e fadiga, estão associados a comportamentos negativos, ou melhor, a espirais descendentes. Com

isso, os susoditos autores introduziram novas concepções quanto à compreensão da espiritualidade organizacional, principalmente com elementos de potencial subjetivo e relacional (KARAKAS; SARIGOLLU, 2017).

Observa-se em Karakas e Sarigollu (2017) que os elementos subjetivos, a exemplo das manifestações positivas nos relacionamentos, resultam em estados mentais de inspiração, comportamentos de comprometimento e disposição para o trabalho. Isso leva as pessoas à projeção de um estado de BES, em consonância com Seligman (2012), e expressões como emoções positivas, engajamento, relacionamentos, sentido da vida, realização pessoal – que são dimensões valorizadas pelos indivíduos e que entram em conectividade com a espiritualidade no ambiente laboral.

Em Karakas e Sarigollu (2017), encontra-se a defesa da premissa de que se os líderes usarem o potencial dessas dinâmicas relacionadas ao comportamento das pessoas, eles podem contribuir sobremaneira para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais harmonioso e humanamente melhor. Sendo assim, atina-se que relacionamentos interpessoais processados no contexto das organizações, quando mantidos positivamente, podem beneficiar o local de trabalho. Logo, diz-se que se pode considerar que essa perspectiva se alinha com as dimensões sentido de comunidade, definida por Ashmos e Duchon (2000); alegria no trabalho, por Rego, Souto e Cunha (2007); bem como emoções positivas e engajamento enquanto componentes do BES, conforme delineamento referencial de Seligman (2000).

Outra discussão conceitual que faz avançar os argumentos ora expostos é estabelecida por Trutar e Oruc (2020), ao analisarem a relação entre traços de personalidade e espiritualidade do local de trabalho entre funcionários públicos, na Turquia. Como fundamento basilar, concebem a proposição de que a Espiritualidade no Local de Trabalho (EAT) é um conjunto de valores espirituais que asseguram ao indivíduo o seu bem-estar psicológico, libertando-o do sentimento de solidão e alheamento. A relevância desse argumento ancora-se no entendimento de que as crenças e os valores espirituais podem representar uma defesa contra situações adversas, como estresse, alienação ao trabalho, assédio moral e ostracismo organizacional. Considera-se, pois, uma perspectiva mais saudável de vida e, por conseguinte, de BES quando do enfrentamento de adversidades (SOARES; GUTIERREZ; RESENDE, 2020; MASCARENHAS; GUTIERREZ, 2016; SELIGMAN,

2011, 2016; SCORSOLINI-COMIN, 2012; SCORSOLINI-COMIN *et al.*, 2016; TUTAR; ORUC, 2020).

As implicações teóricas dos estudos de Tutar e Oruc (2020) demonstram que uma pessoa com alto nível de consciência e de personalidade extrovertida afeta a EAT, de modo que essas características contribuirão para alcançar maior satisfação no trabalho e melhor desempenho. Então, uma das evidências da pesquisa é de que nem todos os empregados perceberão igualmente a espiritualidade organizacional; tampouco estarão satisfeitos e produtivos por motivos análogos.

Nesse sentido, e em concordância com os supramencionados autores, no contexto pesquisado da cultura conservadora turca, o papel dos gestores é melhorar a eficiência e eficácia organizacional, a fim de que a EAT também se expanda. Interessante apontar que os efeitos da espiritualidade organizacional examinados nesse estudo – com ênfase nos indicadores satisfação no trabalho e desempenho organizacional – denotam proximidades com as dimensões realização pessoal e engajamento do construto BES, descritas por Seligman (2012). Portanto, a percepção desses elementos é relevante tanto para a compreensão da espiritualidade organizacional quanto para as implicações positivas para o BES, pois de acordo com Seligman (2000), o trabalho é um espaço no qual a vida também floresce (TUTAR; ORUC, 2019).

Com vistas a ampliar os paradigmas dos autores citados acima, Karimi (2020) investiga a espiritualidade organizacional em uma instituição bancária em Teerã, por meio da associação de dois construtos, quais sejam: o engajamento dos empregados no trabalho e a excelência organizacional. Para a sustentação do estudo, o susodito autor desenvolve proposições, duas das quais incidem em aspectos de interesse aos atuais questionamentos desta pesquisadora, ao terem afinidade, de acordo com Seligman (2012), com o BES: o engajamento do empregado e a excelência organizacional.

O primeiro aspecto faz alusão ao fato de que a espiritualidade organizacional afeta o engajamento dos empregados, este compreendido a partir das experiências de colaboradores entusiasmados e intensamente satisfeitos com as atividades que executam, posto que têm clara consciência do significado e do sentido do trabalho que realizam, e demonstram ter um convívio solícito com seus pares. Argumenta Karimi (2020) que o conhecimento do nível de engajamento dos empregados permite

que se entendam os mecanismos que estimulam os comportamentos positivos das pessoas no ambiente de trabalho com mais propriedade. A introdução do elemento engajamento na pesquisa sobre espiritualidade organizacional faculta um atrelamento substancial à literatura do BES, na concepção de Seligman (2012) e, de maneira conjunta, potencializa a análise da possível relação entre os dois construtos (KANH,1990; SELIGMAN, 2012; KARIMI, 2020).

Partindo desse raciocínio, Karimi (2020) entende que os empregados se engajam de maneira positiva quando percebem na organização o interesse em valorizar suas motivações pessoais, ou melhor, quando seus significados de vida e sentido de trabalho são reconhecidos. Portanto, o supracitado autor aponta que altos níveis de engajamento podem ser encorajados pela espiritualidade no ambiente de trabalho, uma vez que melhora os relacionamentos, a empatia, a dedicação e, por corolário, eleva a produtividade. O referido autor, ao adicionar o elemento engajamento na EAT, reforça a natureza multidimensional do objeto em discussão (KANH, 1990; LOWDER, 2006; SELLIGMAN, 2000; TUTAR; ORUC, 2019; VEIGA; CORTEZ, 2020; KARIMI, 2020).

Já o segundo aspecto diz respeito ao padrão de excelência organizacional, compreendendo os índices de otimismo, confiança e coesão entre os empregados, os quais servem para administrar o efeito da espiritualidade organizacional no engajamento (KARIMI, 2020).

Outro aporte conceitual proeminente à literatura sobre espiritualidade organizacional foi estabelecido por Pawar (2017), ao avaliar se existe relação de positividade entre os construtos espiritualidade e bem-estar. Sobre aquele, as dimensões trabalho significativo e senso de comunidade tiveram associação com este, por meio de quatro categorias: bem-estar emocional, bem-estar psicológico, bem-estar social e bem-estar espiritual. A contribuição prática da abordagem adotada pelo autor em apreço é a confirmação de que as quatro formas de bem-estar apresentam uma afinidade com a EAT, o que o leva a concluir que as organizações podem praticar a espiritualidade para a otimização simultânea do BES entre os empregados (ASHMOS; DUCHON, 2000; SELLIGMAN, 2012; PAWAR, 2017; ABDELHAFIZ *et al.*, 2020; LEE, 2020; PETRES, 2020; ROCHA; PINHEIRO, 2020).

Concebe-se que os estudos de Pawar (2017), assim como de outros pesquisadores, ratificam evidências das dimensões capitais da EAT estabelecidas por

Ashmos e Duchon (2000), com a aplicação de conexões e construtos diversos. Os especialistas na temática aceitam que se trata de uma construção multidimensional cujas abordagens se mostram sob díspares pontos de vista, sendo esse um dos fatores para o construto espiritualidade organizacional continuar sem uma definição generalizada, abrindo perspectivas para futuras pesquisas. Enquadrando-se nessa lacuna de pesquisa, justifica-se o interesse em analisar como se configuram as práticas de espiritualidade organizacional para o BES, no contexto pandêmico da COVID-19, posto que na atual conjuntura, as pessoas tendem a buscar um comprometimento maior com a vida interior, as emoções positivas e os comportamentos de resiliência (JENA; PRADHAN, 2018; GARDNER, 2019; GARG; JAIN, 2020; BOZEK; NOWAK; BLUKACZ, 2020; KHATRI; GRUPTA, 2019).

Vale ressaltar que as pesquisas sobre os dois construtos, espiritualidade organizacional e BES, desvelam relevos de conexões significativas. O ineditismo desta proposta consiste, pois, nas experiências idiossincráticas de empregados imersos em uma realidade pandêmica de alcance global e, sobretudo, de privação de liberdade. Deveras, elucidam as pesquisas acerca da COVID-19 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, como resultado, a saúde organizacional. Nesse panorama de afetação de alcance mundial, patenteia-se a relevância acadêmica, científica e social de sobrelevar a temática da espiritualidade organizacional (GARDNER, 2019; BROOKS *et al.*, 2020; WASDANI; LEE, 2020; PRASAD, 2020; ZOCANTE; 2020; RIVA; MANTOVANI; WIEDERHOLD, 2020; PFALTZGRAFF-CARLSON, 2020; BALKHI *et al.*, 2020; BROOKS *et al.*, 2020; LEE, 2020).

Com efeito, as evidências causadas pela COVID-19 geram mudanças radicais nos hábitos e comportamentos da população e, certamente, na ordenação social, econômica, educacional, cultural e política da sociedade. Diante dessa realidade, dimensões como BES, significado do trabalho, relacionamentos, realização pessoal, incorporaram-se às pautas de pesquisas de forma mais intensificada, a fim de buscar suplementos para questões existenciais emergentes e enfrentamento de uma realidade hostil (CDC, 2020; WEST *et al.*, 2000; BROOKS *et al.*, 2020).

Embora denotem – a pandemia e suas consequências – uma discussão recente para as organizações, o entendimento de que a espiritualidade organizacional influencia atitudes e desempenho individual já se manifestava na literatura. A propósito, pode-se mencionar a ênfase dada na geração de um ambiente de trabalho espiritualizado, de modo que as pessoas percebam que o seu BES é um componente essencial dentro da cultura de comunidade (REZAPOURAGHDAM; ALIPOUR; ARASLI, 2018); que podem ter melhores oportunidades para atingir bem-estar e qualidade de vida (PAWAR, 2017); correlações com o comprometimento dos empregados, a inteligência emocional e o comportamento de cidadania organizacional (JENA; PRADHAN, 2018); sentido de comunidade, sentido de responsabilidade comunitária, motivação de serviço público como preditores do bem-estar dos empregados e envolvimento em organizações de serviço público (BOYD *et al.*, 2018); influência no bem-estar e na intenção do empregado em permanecer na organização (ABOOBAKER; EDWARD; ZAKKARIYA, 2019).

Corroboram tais formas de pensamento Rahman, Zaman e Hossain (2019), cuja investigação permitiu evidenciar que executivos de vendas de organizações do Bangladesh, ao vivenciarem a espiritualidade organizacional, sentiram-se mais comprometidos com a organização em que trabalham, assim como reconheceram a influência positiva no aumento de seus desempenhos nas vendas, ao deduzirem que o desempenho potencializado dos executivos designa uma reação de satisfação, por terem suas necessidades espirituais contempladas pela empresa (RAHMAN; ZAMAN; HOSSAIN, 2019).

Cabe enfatizar a perspectiva de Joelle e Coelho (2019), ao proporem um modelo teórico fundamentado na teoria da pirâmide das necessidades, do psicólogo Maslow (1970). Nessa direção, elegeram como centralidade a necessidade de autorrealização, que está colocada no ápice da pirâmide e consiste em uma forma pessoal manifestada de bem-estar, vida equilibrada, satisfação com a vida, felicidade, saúde e sentimentos altruístas. Segundo esses autores, princípios humanísticos e motivacionais descritos por Maslow (1970) deram sustentação para introduzir a dimensão Equilíbrio Emocional e Paz Interior (EBIP) no contexto das tradicionais dimensões preconizadas por Ashmos e Duchon (2000).

Nos postulados de Maslow (1970), a autorrealização humana pode expressar finalidades de transcendência e espiritualidade como consequência do atingimento de

metas mais elevadas na hierarquia das necessidades individuais. Isso, eventualmente, reflete-se em níveis elevados de BES, porquanto essas necessidades representam forças motivacionais impulsionadores para atingir níveis mais elevados da vida (JOELLE; COELHO, 2019).

Em consonância com Maslow (1970), percebe-se no modelo conceitual de Joelle e Coelho (2019), ajustado com a dimensão EBIP, uma relação de afinidade entre a necessidade de autorrealização e a virtude de transcendência reconhecida na apreciação de aspectos como beleza, gratidão, esperança, espiritualidade, perdão, bom humor e animação, defendidos por Seligman (2012) na definição do construto BES.

Nessa perspectiva, o EBIP conta com indicadores como felicidade, paz e confiança, que deram uma concepção mais robusta, homogênea e estabilizada para o construto espiritualidade organizacional. Sendo assim, concatenado com os objetivos de pesquisa, pode-se inferir que uma pessoa cujas dimensões EBIP e BES são elevadas tende a ter a capacidade de desenvolver um comportamento de resiliência frente a situações de estresse, tédio, medo, adversidade e assemelhados (JOELLE; COELHO, 2019; CARDOSO; SANTOS, 2017; BELA, 2018; NEVES *et al.*, 2018; SHELDON; HEIN; PHIPPS, 2019; LIU; COOPER; TARBA, 2019).

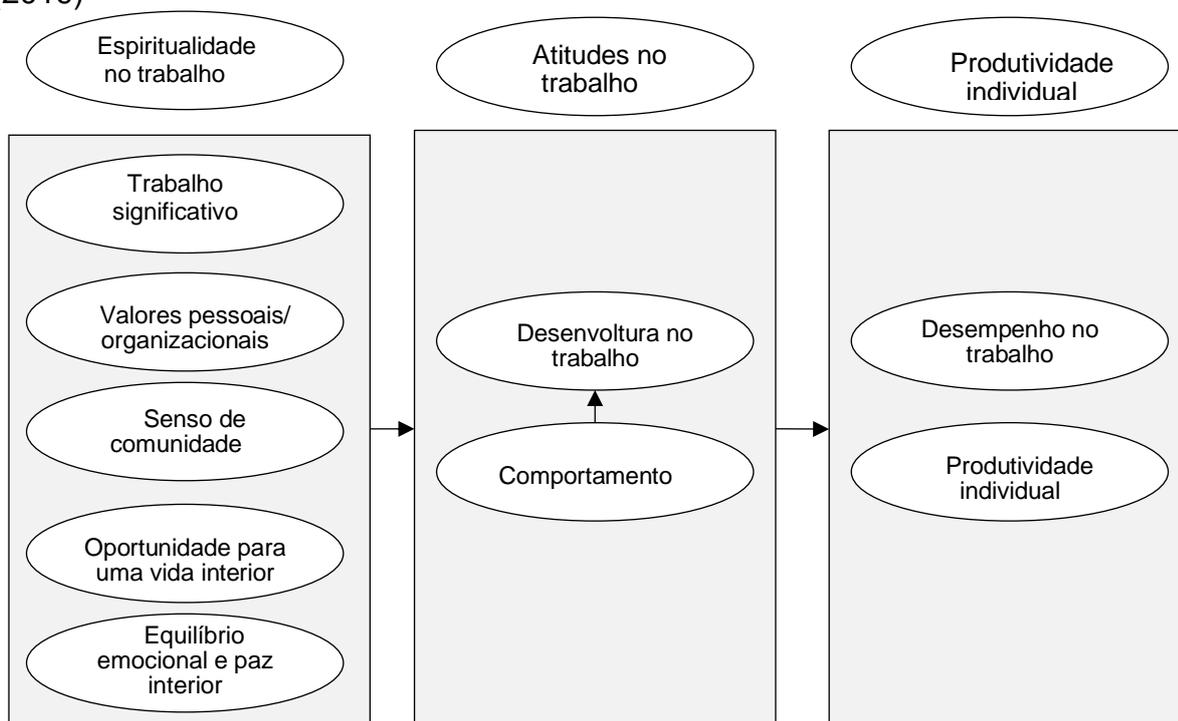
A convergência conceitual entre os citados autores realça dois elementos como mediadores positivos no ambiente de trabalho: o comprometimento afetivo e a capacidade de trabalho (JOELLE; COELHO, 2019). Dessa forma, é válido dizer que a afetividade está presente tanto no estado de BES (SELIGMAN, 2012) quanto nas organizações dedutivamente espiritualizadas. Consequentemente, reforça a tendência de resultados positivos na produtividade laboral dos indivíduos.

Apesar da significância teórica do modelo conceitual de Joelle e Coelho (2019), sua operacionalização prescinde de comprovação empírica. Nessa lógica, encontra-se uma lacuna de pesquisa de investidora multifacetada, dado o novo cenário de COVID-19. A apreciação da magnitude dessa doença leva a crer que as pessoas estão expostas a condições de grande ansiedade e estresse, tendo em vista um evento de proporções drásticas e globais. Por isso, a dimensão EBIP pode engendrar um alinhamento substancial para a expressão de emoções, manifestações e experiências de resiliência em situações desafiadoras e de mudanças abruptas

(JOELLE; COELHO, 2019; SHELDON; HEIN; PHIPPS, 2019; LIU; COOPER; TARBA, 2019; LEE, 2020).

Seguindo esse raciocínio, para o percurso desta pesquisa, torna-se meritório perpassar o modelo conceitual de espiritualidade organizacional de Joelle e Coelho (2019), que será aplicado em investigação exploratória e representado na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Modelo conceitual de espiritualidade organizacional de Joelle e Coelho (2019)



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

Após a análise de múltiplas abordagens conferidas em produções científicas internacionais e nacionais, e com base na linha interpretativa proposta, na questão e nos objetivos de estudo definidos por esta pesquisadora, designa-se para efeito exploratório o modelo teórico de Joelle e Coelho (2019), incluindo as dimensões empatia, gratidão e solidariedade na nomenclatura de espiritualidade organizacional, a fim de dar uma abordagem empírica em um contexto específico, bem como complementariedade ao conceito de espiritualidade organizacional.

Para o desenvolvimento da temática em discussão, na sequência, apresenta-se o item Padrões de espiritualidade organizacional para o bem-estar subjetivo em cenário da COVID-19.

2.3 Espiritualidade organizacional para o BES no cenário da COVID-19

Pesquisas sobre estudos organizacionais em instituições nacionais vislumbram nas práticas de gestão premissas valorativas, consideradas pontos de sustentação, os quais se associam a padrões de espiritualidade organizacional, tais como: preocupação com a carga excessiva de trabalho e estresse; planejamento do tempo produtivo, a fim de que os empregados desenvolvam ações comunitárias e, também, momentos de relaxamento e meditação. Com isso, depreende-se que nos conteúdos organizacionais das normas, dos procedimentos, dos processos administrativos e das rotinas aplicadas no ambiente interno de trabalho, há indicativos de espiritualidade organizacional, consoante as abordagens descritas anteriormente por Ashmos e Duchon (2000), Rego, Souto e Cunha (2007); na teoria da dinâmica em espiral, de Karakas e Sarigollu (2017); e nos achados de Cardoso, Santos e Silva (2017), Durante e Biscoli (2017). Nessa linha de argumentos, é oportuno observar como os indivíduos se sentem e como experienciam os elementos presentes nos processos administrativos e nas dinâmicas organizacionais.

Isso posto, apropria-se do entendimento de que o indivíduo, ao desenvolver uma atividade coerente com a sua capacidade física e emocional, pode convertê-la em algo sem estresse, ao mesmo tempo associativo e solidário, e ter paz interior. Afere-se dessa relação um sentido de espiritualidade no contexto laboral. Esse nível de consciência, isto é, de percepção por parte do empregado, equipara-se com as clássicas dimensões do conceito de espiritualidade organizacional, quais sejam: trabalho significativo; senso de comunidade; oportunidade para uma vida interior (ASHMOS; DUCHON, 2000); alegria no trabalho, identidade de valores pessoais e organizacionais (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007); e, ainda, equilíbrio emocional e paz interior (JOELLE; COELHO, 2019).

No hodierno cenário da pandemia, o sentimento de perda e luto de parentes, amigos, vizinhos e conhecidos deixa os indivíduos emocional e socialmente vulneráveis, passíveis de transtornos e sofrimentos que reverberam imperativas reflexões acerca do sentido e propósito da vida. Diz-se, então, que é nesse processo de mudanças, cognitivo e afetivo, que o paradigma material perde a sua preponderância. Essa questão induz à perspectiva de que a espiritualidade organizacional encontra o momento apropriado para ocupar os espaços onde eram

considerados uma questão de cunho religioso e/ou pessoal (VASCONCELOS, 2015; SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2017; BROOKS *et al.*, 2020; CREPALDI *et al.*, 2020; LEE, 2020; LIMA *et al.*, 2020; BASER; EHTIYAR, 2020).

Como observado no corpo deste estudo, o campo da espiritualidade, em nível de organização, avança em suas bases conceituais por meio de diversas associações e correlações, ainda que conservando as formas primárias e tridimensionais estabelecidas por Ashmos e Duchon (2000). Credita-se isso à potencialidade desse construto para o atendimento de necessidades relacionadas a porquês existenciais tão antigos, porém, intensamente contemporâneos, quando se refere à COVID-19.

É considerável ressaltar questões existencialistas no trato da espiritualidade, na perspectiva macro, a exemplo do significado e propósito do trabalho realizado pelo indivíduo; de como o trabalho representa os valores pessoais daqueles que executam uma atividade produtiva; para onde o trabalho conduz aqueles que o desempenham; de como o trabalho pode encorajar a realização pessoal. É a partir da busca dessa reciprocidade entre empregados e organização que se procura reconhecer as contribuições das práticas de espiritualidade organizacional (HOUGHTON; NECK, 2016; CARDOSO; SANTOS, 2017; BELLA, 2018; BELLA *et al.*, 2018; PFALTZGRAFF-CARLSON, 2020; BASER; EHETIYAR, 2020).

Ao considerar, em termos gerenciais, que os benefícios da espiritualidade organizacional se revelam, por exemplo, no estímulo do melhor desempenho do empregado, na criatividade, na satisfação, no desempenho de equipe e no comprometimento organizacional, admite-se que existe, como sustentação das práticas de trabalho, uma estrutura bem definida de valores e princípios de natureza humana. De acordo com os teóricos perscrutados, valores como lealdade, confiança, comunicação, apoio social, integração e identificação, bem como gestão participativa, simbolizam alguns desses princípios. Assim, quanto ao padrão da estrutura de valores e princípios organizacionais adotados pela gestão, pode-se deduzir que a organização reporta ou não às bases conceituais das dimensões da espiritualidade organizacional, em conformidade com as visões conceituais dos autores aqui mencionados (JULIÃO-NASCIMENTO-SANTOS; PAIVA, 2017; CARDOSO; SANTOS, 2017; PAWAR, 2017; SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2017; GARG, 2017; BELLA, 2018; BELLA *et al.*, 2018; GARG; PUNIA; JAIN, 2019; RAHMAN *et al.*, 2019; BASER; EHETIYAR, 2020; PFALTZGRAFF- CARLSON, 2020; ROCHA; PINHEIRO, 2020).

Com base na possibilidade de os profissionais gestores de pessoas experimentarem novas práticas, conectadas com o sentido de espiritualidade organizacional, presume-se a necessidade de que os processos de recrutamento, seleção, contratação, treinamento e desenvolvimento sejam configurados para identificar pessoas em consonância com os mesmos valores e princípios organizacionais. Isso porque o alinhamento entre os valores da pessoa e da organização é uma dimensão multidimensional da espiritualidade organizacional de efeito significativo para que o empregado alcance níveis de bem-estar no ambiente de trabalho (ASCHON; DUCHON, 2000; GARG, 2017; GARG; PUNIA; JAIN, 2019; ABOOBAKER; EDWARD; ZAKKARIYA, 2019; GARDNER, 2019; RAHMAN *et al.*, 2020).

Visando a estabelecer maior amplitude entre as dimensões conceituais de espiritualidade organizacional e o BES, aborda-se na sequência o item Delineamento conceitual de BES na literatura da Psicologia Positiva.

2.4 Delineamento conceitual de BES na literatura da Psicologia Positiva

A literatura no campo da Psicologia ressalta que nas últimas décadas do ano de 1990, assistiu-se a uma expansão dos domínios estudados no campo da Psicologia Positiva, essencialmente no que diz respeito aos aspectos da saúde mental, de uma vida digna e do BES. Nesse sentido, inseriu-se uma variedade de fenômenos transversais ou correlatos nas produções científicas, no âmbito da Psicologia, a fim de entender singularidades acerca de manifestações emocionais e experiências positivas.

À vista disso, 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 (SELIGMAN, 2011,

2016; SCORSOLINI-COMIN, 2012; SCORSOLINI-COMIN *et al.*, 2016; ROCHA SOBRINHO; PORTO, 2012; DIENER, 2013; MASCARENHAS; GUTIERREZ, 2016; SOARES; GUTIERREZ; RESENDE, 2020).

Apesar dos avanços de conhecimentos e muitos elementos serem associados ao BES, como referido anteriormente, existem inconsistências e controvérsias quanto ao conceito e aos elementos que o traduzem. Não obstante, foge à pretensão deste estudo apresentar um entendimento homogêneo ou funcional que contemple o universo de abordagens atinentes ao fenômeno. Porém, tomando como sustentação o ponto de vista da Psicologia Positiva em sua lente afirmativa e otimista sobre o ser humano, bem como evidências validadas em diferentes estudos relacionados ao julgamento daquilo que é felicidade e satisfação com a vida, considera-se possível verificar, no campo específico do paradigma desta pesquisa, dimensões representativas e pertinentes ao universo simbólico dos indivíduos.

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 as implicações da COVID-19 (DIENER, 2013; RYAN; DECI, 2001).

Em conformidade com a constância presente na literatura revisada, a Psicologia Positiva pauta seus princípios no estudo do que há de potencialmente virtuoso no ser humano. A centralidade da visão positiva da Psicologia concentra-se em processos e caminhos que possam tornar indivíduos e comunidade prósperos e felizes. Para o alcance dessa finalidade, uma de suas prioridades é o estudo de eventos que desencadeiam o bem-estar, buscando nas emoções positivas experimentadas pelas pessoas os indicativos delineadores da satisfação com a vida e a felicidade. De acordo com esse raciocínio, é válido ressaltar que essas evidências devem ser resultado daquilo que o indivíduo sente e define como prioridade para si mesmo. Portanto, compreende-se que por meio dos objetivos da Psicologia Positiva, as pesquisas cujo foco se volte ao construto BES, ganham um contorno empírico mais

consistente, além de estudos mais aprofundados a ele relacionados (SELIGMAN, 2012; ARAÚJO, 2013; RUDNICKI, 2013).

Em busca de conceitos nas publicações levantadas para este estudo, valida-se no pensamento de Diener (1984, 2000, 2013) de que no percurso da história da humanidade, a felicidade é abordada pelos filósofos como a máxima e única motivação que deveria mover o homem. Os psicólogos, contudo, negligenciaram por muitas décadas, os domínios da felicidade humana quando seus métodos e/ou resultados se voltavam para fatores associados ao sofrimento, à dor e ao adoecimento. Entretanto, avanços no campo das ciências sociais e comportamentais, bem como a procura permanente por felicidade pelo homem, fizeram com que descritores como esperança, autoeficácia, autoestima, afetos, satisfação com a vida, fossem estabelecidos como referências de estudos. À vista disso, emergem questionamentos mais qualificados na perspectiva comportamental e investigações voltadas para os afetos positivos e saudáveis do ser humano. Por cúmulo, pesquisas associadas ao construto BES passaram a ser contempladas em diferentes panoramas de estudos (DIENER, 1984, 2000, 2013; RYAN, 2011; SELIGMAN, 2011, 2016; SCORSOLINI-COMIN, 2012; SCORSOLINI-COMIN *et al.*, 2016).

No tocante à discussão conceitual sobre bem-estar, Ryan e Deci (2001) ratificam o argumento da complexidade de constituição do fenômeno e apontam que as pesquisas contemporâneas se fundamentam, em geral, nos pressupostos básicos de duas correntes de pensamento: a hedônica, cuja referência é a busca por felicidade e bem-estar, consistindo em alcançar o prazer e fugir da dor e do sofrimento; e a eudaimônica, centrada na autorrealização, ao conceber o bem-estar como o estágio no qual a pessoa se sente de modo pleno. Nota-se que são construções com enfoques diferentes: enquanto a concepção hedônica associa o bem-estar ao prazer e à distância de problemas, a eudaimônica explora a perspectiva de satisfação e evolução do indivíduo.

Entende-se, todavia, que as duas abordagens, sem sobreporem-se, completam-se e tendem a fornecer um amplo quadro de conhecimento relativo do BES. Essas diferenças interpretativas, provavelmente, favorecem o estudo de demonstrações mais amplas sobre como as pessoas percebem emoções e satisfação em diferentes momentos. Dito isso, aduz-se que identificar o que predomina no estado

de bem-estar, a partir do ponto de vista dos pesquisados, é um dos objetivos desta pesquisadora (RYAN; DECI, 2001; TENNY; BANNAN; SHARTS-HOPKO, 2020).

Na literatura, constatam-se repetidas evidências sobre a relação do construto BES com outras motivações individuais. No que se refere a tais vinculações, vale ressaltar que é comum a ocorrência de uma multiplicidade de domínios examinados como tipologias que se aplicam ao BES como, por exemplo, bem-estar psicológico, bem-estar físico, bem-estar espiritual e, sobretudo, satisfação com a vida. Ademais, os subdomínios coesão familiar, ligação social, sucesso na carreira, autoestima, apresentam-se como elementos investigados. De certo modo, essas associações definem o porquê da natureza multifacetada que o BES assume em diferentes modalidades de pesquisas, inclusive com nomenclaturas distintas. Destarte, é importante ressaltar a escolha do descritor BES para uso nesta experiência de pesquisa (DIENER, 1984; SELIGMAN, 2011, 2016; SCORSOLINI-COMIN, 2012; ROCHA SOBRINHO; PORTO, 2012; SCORSOLINI-COMIN *et al.*, 2016; LEUNG; CHEUNG; LIU, 2016; DILL LAGUE; GALLON; CERUTTI, 2018).

Diante de designações diversas para o mesmo construto, identifica-se em Galinha e Pais-Ribeiro (2005) um norteamento histórico e evolutivo dos conceitos, sobrelevando-se os lemas centrais que sustentam as designações ao longo do tempo, desde a década de 1960 ao século XXI. Segundo os susoditos autores, o BES, inicialmente, teve fortes antecedentes associados à individualidade das pessoas; passando por estágios com designações conceituais mais qualitativas e subjetivas, como a felicidade; chegando a outros momentos com significados globais e materiais, como rendimentos monetários. Outro estágio considerado meritório foi quando da vinculação com a saúde mental dos indivíduos, associando o bem-estar a uma vida saudável. A ênfase da fase seguinte contemplou os aspectos cognitivos da satisfação com a vida e os afetos (positivos e negativos), contribuindo para uma abordagem mais integrada do conceito (GALINHA; PAIS-RIBEIRO, 2005).

Embora seja ordinário e pertinente que as pesquisas abordem mais o BES sob a tipicidade afetiva, presume-se que isso não implica dizer que outros motivos cognitivos e/ou circunstanciais aos indivíduos não possam fazer parte das conjecturas teórico-conceituais. Isso porque o objeto de estudo BES apresenta evidências com intensa carga de subjetividade e é investigado, primordialmente, no âmbito das tradicionais ciências sociais, como a Filosofia, Antropologia e Psicologia. Outrossim,

cada uma dessas ciências traz insights específicos notáveis, por meio dos quais se busca conhecer com mais profundidade o construto bem-estar, descrito pelos teóricos com base em uma perspectiva multidimensional de indicadores (WATSON; CLARK; CAREY, 1988; ZANON *et al.*, 2013; HAVEROTH; SANTOS; CUNHA, 2019; SELIGMAN, 2012; ZANON, 2017).

Sendo assim, congruente com a literatura consultada acerca do BES, o elemento afeto, dimensionado a partir de emoções positivas e negativas, é um dos itens mais aplicados pelos estudiosos para a investigação sobre como o indivíduo processa e autoavalia o seu nível de satisfação com a vida, a felicidade, as razões para viver, os sentimentos, os relacionamentos e as realizações pessoais. Nessa direção, depreende-se a importância das duas dimensões do afeto no arcabouço do BES. Entrementes, elas não se esgotam em si mesmas, pois se identificam outras composições, apontando outras prováveis conexões (WATSON; CLARK; CAREY, 1988; ZANON *et al.*, 2013; HAVEROTH; SANTOS; CUNHA, 2019; SELIGMAN, 2012; ZANON, 2017).

Observa-se, assim, coadunando as abordagens de Diener (1984), Diener e Ryan (2011), 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 em que os elementos felicidade, satisfação com a vida e afetos aparecem na construção desse construto levam à inferência de que são relevantes em sua definição. Para mais, 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, dispõe, também, de altos níveis de afetos positivos e relacionamentos interpessoais mais favoráveis (DIENER, 1984; GALINHA; PAIS-RIBEIRO, 2005; DIENER; RYAN, 2011; MATAMÁ *et al.*, 2017; ZANON, 2017; OLIVEIRA; ORTIZ; MARIANO, 2019; MUYAN-YILIK; DEMIR, 2020).

Em uma perspectiva geral acerca das publicações consultadas, assimila-se que as evidências têm sustentações estatísticas sob duas extensões, quais sejam o afeto positivo e a satisfação com a vida, priorizando, na análise dos dados, uma sistemática quantitativa. Todavia, estudiosos da Psicologia Positiva dão ênfase às singularidades

que envolvem a natureza humana, às particularidades das experiências afetivas e às vivências reflexivas dos indivíduos, enquanto considerações essenciais para a compreensão de como as pessoas avaliam o seu bem-estar.

Identifica-se, por oportuno, uma lacuna de apreciação quanto aos elementos estruturantes do fenômeno, ou melhor, ao viés qualitativo da dinâmica, do ponto de vista de quem o vivencia. Entendendo o BES como Diener (1984) e Seligman (2012), enquanto julgamento do indivíduo sobre como está a sua vida, no contexto de vivências e emoções, interpreta-se que essa proposição é pouco explorada em pesquisas nacionais. Por isso, este estudo exploratório e de cunho qualitativo propõe-se a contribuir com o conhecimento de como os pesquisados avaliam o seu próprio bem-estar na qualidade de integrantes de uma organização espiritualizada, submersa em um cenário pandêmico de COVID-19 (SELIGMAN, 2012; MEDEIROS; MARTINS, 2020).

Diante desse propósito e considerando que se trata de um fenômeno complexo, em virtude de sua subjetividade intrínseca, é imprescindível a escolha de uma base teórica de sustentação das suposições advindas da realidade dos pesquisados e da habilidade interpretativa desta pesquisadora.

Nesse sentido, considera-se alinhada de argumentação de Seligman (2012), baseada no florescimento do indivíduo, ou melhor, no desenvolvimento pessoal, a que oferece melhor adequação aos objetivos estabelecidos para este estudo. Por esse motivo, apresentam-se, a seguir, as premissas norteadoras da teoria do BES de acordo com o referido autor.

2.5 Aporte conceitual do construto BES: contribuições teóricas de Seligman

Descortinou-se nesta investigação que o interesse em torno dos temas felicidade e bem-estar se ampliou no campo científico a partir dos estudos de Seligman, na década de 1990, imprimindo um novo enfoque para além da abordagem tradicional da Psicologia Clássica, com a introdução de pressupostos da Psicologia Positiva. A base inaugural central dessa nova abordagem diz respeito a aspectos que descrevem a felicidade como uma vida agradável sob o ponto de vista dos indivíduos.

Em seus estudos iniciais, Seligman (2012) defende o argumento de que a felicidade humana poderia ser consagrada pelo ângulo unidimensional da satisfação

com a vida. Essa condição única foi sustentada para mensuração dos itens emoção positiva, engajamento e sentido da vida, em que as pessoas classificariam se suas vidas são boas, considerando uma escala de 1 a 10. Nota-se que no entendimento do autor em epígrafe, os três subitens integrantes do domínio satisfação com a vida são descritos como suficientes para a definição de felicidade.

Por sua vez, Diener (2000), reportou o tema felicidade a partir de dois domínios, sendo um cognitivo e outro afetivo, indicando que tais dimensões se apresentam diferenciadas de uma pessoa para outra, daí o caráter subjetivo desse descritor. Para o exame da felicidade, o referido autor criou uma escala de valores de satisfação com extensas concepções de vida, mediante afirmações do tipo Likert de sete pontos, visando a aferir o aporte racional do fenômeno, denominada de Escala de Satisfação de Vida (ESV), além de escalas para medir o componente afetivo.

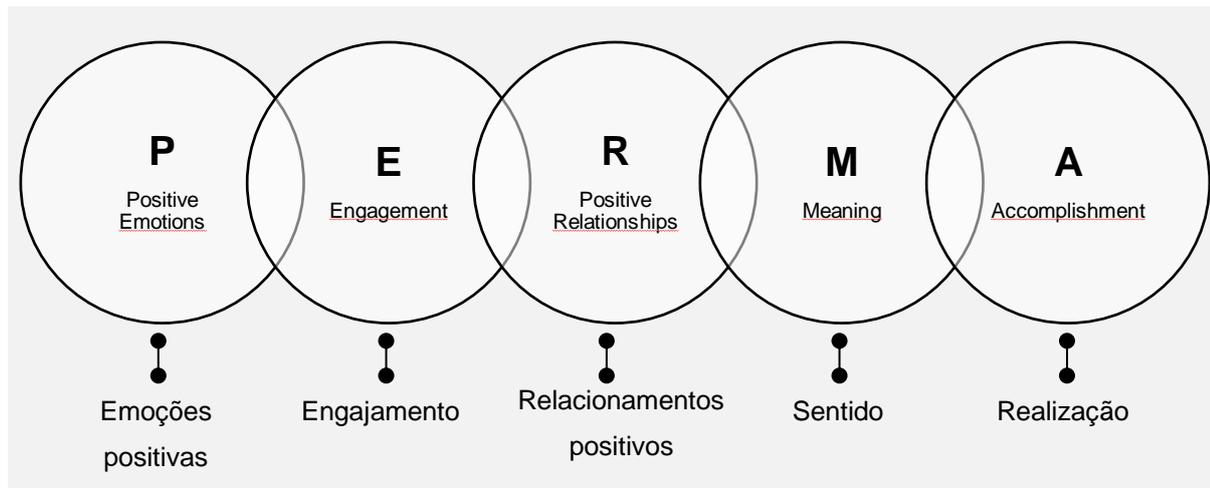
Sem embargo, a proposta de Diener (2000) exprime dissemelhanças em relação à de Seligman (2012), ao caracterizar felicidade associada a duas dimensões, e não apenas ao sentido monolítico de satisfação na vida, e tomar a terminologia do construto BES para assinalar o evento felicidade, já que Seligman (2012) faz essa distinção entre o construto e o evento.

Argumenta Diener (2000) que o descritor BES é mais aceito em averiguações de cunho científico. Evidências empíricas, contudo, indicam que apesar das divergências, o supracitado autor contribuiu para a otimização da Psicologia Positiva, com subsídios psicométricos relevantes. Diante dessas colocações, deduz-se que em razão da diversidade de nomenclaturas adotadas pelos estudiosos para designar o evento felicidade, inclusive como BES, vincula-se bastante os mesmos correlatos e as mesmas dimensões para os dois fenômenos, embora diferentes. Supostamente, isso ocorre por causa das inclinações teóricas e interpretações dos pesquisadores (SELIGMAN, 2012; DIENER, 2000; ZANON, 2017).

Não obstante, optou-se, neste estudo, pelas assertivas propostas por Seligman (2012), porquanto além de abordar de modo mais específico os elementos que caracterizam o BES, consideram que a finalidade do indivíduo em alcançar o bem-estar é o florescimento pessoal, entendendo que este contempla o mesmo sentido de bem-estar. Aliás, o mais importante para este estudo é que o referido autor deixa claro o debate entre a teoria da felicidade e a teoria do bem-estar. Tendo isso em vista, atina-se que uma abordagem mais sistemática de BES se expressa pela integração

de cinco elementos, cuja sigla no idioma original é PERMA (*positive emotions; engagement; positive relationships; meaning; accomplishment*): emoção positiva; engajamento; relacionamentos positivos; sentido; e realização, como ilustrado na Figura 2 (SELIGMAN, 2012; PUREZA *et al.*, 2012; ARAÚJO, 2013; ROBERTSON, 2016; SITE AUTHENTIC HAPPINESS, 2020).

Figura 2 – PERMA nova teoria do BES



Fonte: Seligman (2012).

Sob as lentes da Psicologia Positiva, Seligman (2012) enfatiza os cinco elementos constituintes da Teoria de Bem-estar PERMA, cuja perspectiva é encontrar respostas para a construção do processo de florescimento dos indivíduos por meio de tais componentes.

Nessa lógica, fundamenta-se em questionamentos subjetivos como emoções positivas, engajamento e relacionamentos; e questionamentos objetivos, como sentido da vida e realização pessoal. Embora didaticamente separados, apenas o conjunto desses dois aspectos poderá de modo assertivo diagnosticar o estado de bem-estar do ponto de vista dos sujeitos.

Contribuindo com essa discussão, valida-se o princípio essencial por meio do qual as pessoas têm a liberdade de escolher entre os cinco elementos que mais afazem florescer, podendo ocorrer níveis variados de pessoa para pessoa em relação ao mesmo item. No entanto, isso não desconstrói a essência conceitual do bloco do bem-estar, uma vez que cada uma das cinco categorias tem em comum três propriedades: contribuir para a formação do bem-estar; ser uma procura,

independentemente dos outros elementos; e ter exclusividade para quem a busca. Portanto, apreender os dados mais relevantes para o bem-estar dos sujeitos pesquisados, inseridos no atual contexto pandêmico, justifica a escolha desta pesquisadora quanto aos pressupostos defendidos Seligman (2012) e posteriormente ratificados por outros pesquisadores (SELIGMAN, 2012; PUREZA *et al.*, 2012; ARAÚJO, 2013; ROBERTSON, 2016).

Intentando assegurar um entendimento mais acurado no que tange a esses conteúdos, e seguindo a linha de pensamento de Seligman (2012), entabula-se a descrição dos possíveis indicadores de elementos conceituais do BES. No item emoção positiva, considera-se que a pessoa manifesta o quanto se sente feliz, com disposição pessoal e satisfação com a vida. Nesse sentido, as variáveis prazer, êxtase, conforto, afeição e outros sentimentos afins podem fazer parte da descrição. Por cúmulo, entende-se que se pode presumir a emoção positiva a partir daquilo que o indivíduo sente em um tempo passado, presente e futuro. Desta feita, expressões demonstrativas que traduzem esses limites temporais podem ser citadas como exemplos: gratidão e perdão (passado); prazer e êxtase (presente); esperança e otimismo (futuro).

Por seu turno, o item engajamento relaciona-se à premissa comportamental de entrega total àquilo que a pessoa realiza, inclusive um novo aprendizado. Por isso, quanto mais desafiadora for a atividade, tende a ser, de igual modo, a disposição colocada no fluxo da tarefa. Essa disposição positiva caracteriza-se em função do vigor, da dedicação e da absorção dispostos no desempenho daquilo que é de interesse do indivíduo.

De modo prático, pode-se observar o vigor pela manifestação da energia mental e forte vontade de exercer e completar o trabalho, sobretudo quando confrontado com desafios e obstáculos. Percebe-se a dedicação pelo cuidado e pela significância que as tarefas têm para o empregado. No que alude à absorção, seu reconhecimento dá-se pela atenção e pelo comprometimento com o trabalho, evidenciados no tempo em que o sujeito permanece na tarefa. Conjectura-se, dessa maneira, que o engajamento pessoal por definição tem conexões com as emoções positivas, daí a admissão de que o engajamento acontece no compasso das emoções positivas (KAHN, 1990; SCHAUFELLI *et al.*, 2004; FARINA *et al.*, 2019; SELIGMAN, 2012).

Nessa perspectiva, o item relacionamentos positivos têm o seu papel igualmente complementar, pois por mais importante que sejam as emoções positivas e o engajamento, mesmo assim, eles oferecem as condições imprescindíveis para o bem-estar. Como indicações desse elemento do composto, Seligman (2012) elenca: capacidade de amor; compaixão; bondade; empatia; trabalho em equipe; cooperação; autossacrifício, entre outros afins.

Nos exemplos ora citados, vislumbra-se que os indivíduos que desfrutam de relacionamentos positivos têm ampliada a tendência para o engajamento, ainda mais quando têm como suporte emoções positivas. Por isso, um dos argumentos defendidos na literatura é de que os indicadores alegria intensa, significado, risos, sentimento de pertença e exaltação de si são condições propícias para a construção de relacionamentos positivos (SELIGMAN, 2012; SCORSOLINI-COMIN, 2012; SCORSOLINI-COMIN *et al.*, 2016; REPPOLD *et al.*, 2019).

Enquanto parte também do BES, o componente sentido da vida pode ser reconhecido naquilo que as pessoas têm para si como algo que traz prazer, significado, algo superior e realização pessoal, além de ser uma base fortalecedora protetiva no enfrentamento de situações adversas, tais como a ideação do suicídio, incertezas, ansiedade e depressão (SELIGMAN, 2012; ORTIZ; MORALES, 2013; NORONHA; OLIVEIRA; BARROS; MOREIRA, 2018; LOW *et al.*, 2018).

Isso leva ao entendimento de que a falta de um propósito de vida acarreta no indivíduo uma sobrecarga emocional, e episódios estressores podem ser potencializados em seus efeitos. Vale ressaltar que não se trata de um fator religioso, porém, intrínseco a valores delineados ao longo de uma existência. Achados de Noronha, Oliveira, Barros e Moreira (2018), e Ribeiro (2018) revelam indicadores psicológicos positivos conexos ao sentido da vida, ou seja, valores como família, gratidão, bem-estar psicológico, otimismo, esperança, satisfação com a vida, felicidade subjetiva, resiliência, autoestima e autoeficácia.

Assim, frente à percepção de um sentido para a vida, a realização pessoal complementa o bloco do BES. Para o atingimento desse domínio, conforme Seligman (2012), Oliveira-Silva e Porto (2021), os quatro anteriores relacionados precisam ser considerados, embora não seja uma condição sem qual o bem-estar deixa de acontecer. Portanto, a realização pessoal tem itens de emoções positivas, engajamento, relacionamentos positivos e sentido da vida.

Dessa forma, legitima-se que cada um dos cinco elementos descritos tem sua importância no estado de bem-estar e, ainda, que é o próprio indivíduo quem faz essa avaliação de como se sente em relação ao seu bem-estar (SELIGMAN, 2012; SCORSOLINI-COMIN, 2012; SCORSOLINI-COMIN *et al.*, 2016; REPPOLD *et al.*, 2019).

2.6 Grupos de virtudes e forças pessoais do BES

À vista dos cinco componentes mencionados nessas investigações, fundamentais para a sustentação conceitual do BES, Seligman (2012) relaciona, ainda, seis grupos de virtudes e vinte e quatro forças pessoais, apresentando-os como indicadores de diferentes momentos em que a pessoa elucida como se sente na vida. Para melhor verificar esses aspectos, o supracitado autor estabelece uma articulação de sentidos entre virtudes e atitudes pessoais. Nessa lógica, criou uma maneira prática para o teste das forças pessoais que demonstram o estado do BES em diversas situações.

No Quadro 2, a seguir, adaptado de Seligman (2012), ilustram-se os indicadores do teste das forças pessoais que servem para evidenciar buscas comprovativas do BES.

Quadro 2 – Forças pessoais do BES

Grupo1 Sabedoria conhecimento	Descrições dos indicadores pessoais
1. Curiosidade	A pessoa curiosa coloca-se ativamente em busca da novidade; é receptiva às experiências e tem flexibilidade.
2.Gosto pela aprendizagem	A pessoa tem prazer pelo saber e gosta de aprender coisas novas.
3. Discernimento	A pessoa gosta de analisar e examinar por todos os ângulos as questões; não tira conclusões precipitadas; só toma decisões com base em evidências sólidas.
4. Engenhosidade	A pessoa tem um comportamento criativo e inteligência prática, bom senso.
5. Inteligência social/pessoal/emocional	A pessoa tem conhecimentos de si e dos outros; reconhece as motivações e os sentimentos alheios, e interage bem com eles; tem sintonia com os próprios sentimentos e empatia, inclusive bondade e liderança.
6. Perspectiva	A pessoa enxerga o mundo com sentido e sabedoria.
Grupo 2 Coragem	Descrições dos indicadores pessoais
7. Bravura	A pessoa não recua diante de ameaças, desafios, dores ou dificuldades.

8. Perseverança	A pessoa conclui o que inicia sempre com bom humor e o mínimo de reclamação.
9. Integridade	A pessoa comporta-se de maneira honesta, verdadeira, genuína e prática.
Grupo 3 Humanidade amor	Descrições dos indicadores pessoais
10. Bondade	A pessoa está sempre disponível para prestar um favor; é boa e generosa.
11. Amor	A pessoa valoriza os relacionamentos pessoais e próximos.
Grupo 4 Justiça	Descrições dos indicadores pessoais
12. Cidadania	A pessoa faz parte de grupo como um membro leal e dedicado; faz a sua parte e colabora para o êxito geral.
13. Imparcialidade	A pessoa não é influenciada por sentimentos pessoais ou emocionais; guia-se por princípios de moralidade.
14. Liderança	A pessoa organiza, garante a realização pelos pares; é humana, pacífica, firme e justa.
Grupo 5 Temperança	Descrições dos indicadores pessoais
15. Autocontrole	A pessoa tem habilidade para controlar sua impulsividade diante dos acontecimentos, dos desejos, das necessidades e dos impulsos.
16. Prudência	A pessoa sabe ser prudente, cautelosa e ponderada ao agir; controla o impulso de querer atingir metas de curto prazo.
17. Humildade	A pessoa valoriza o anonimato e prefere que suas realizações falem por si.
Grupo 6 Transcendência	Descrições dos indicadores pessoais
18. Apreciação da beleza	A pessoa aprecia a beleza, a excelência e a arte de modo geral; considera a beleza o ingrediente da boa vida.
19. Gratidão	A pessoa naturalmente expressa gratidão por boas ações e boas pessoas.
20. Esperança	A pessoa tem confiança de que o melhor está por vir; acredita no esforço e faz planos para um futuro melhor.
21. Espiritualidade	A pessoa tem um comportamento alicerçado em crenças de um propósito maior e transcendente; suas crenças são fontes de coerência e equilíbrio pessoal.
22. Perdão	A pessoa tem como princípio a misericórdia, principalmente com os inimigos; alimenta atitudes positivas, como benevolência, afabilidade e generosidade.
23. Bom humor	A pessoa tem a facilidade de ver o lado alegre da vida e transmite alegria.
24. Animação	A pessoa se envolve, de modo integral, corpo e alma, em tudo o que faz.

Fonte: adaptado pela autora, a partir de Seligman (2012, p. 116).

O sentido do Quadro 2 é descrever, conforme Seligman (2012), atributos pessoais que possam contribuir como códigos indicadores do BES e, desse modo, destacam-se as singularidades que trazem cada grupo de forças pessoais.

Com relação ao primeiro grupo da sabedoria e do conhecimento, seis forças pessoais são reconhecidas como motivações individuais, a saber: curiosidade; gosto pela aprendizagem; discernimento; engenhosidade; inteligência pessoal, social e

emocional; perspectiva. Segundo a teoria, uma pessoa curiosa expressa atitude de receptividade e flexibilidade sobre aquilo que não conhece, e não alimenta concepções preestabelecidas. É ativa para ir ao encontro do que é novo, seja de coisas específicas ou gerais. Pode-se dizer, então, que, por conjectura, é assim que um indivíduo se sente bem.

Sobre o indicador gosto pela aprendizagem, o indivíduo propõe-se a buscar o entendimento de algo que não é de seu domínio. No caso do discernimento, vale dizer que o novo se apreende, analisa-se em detalhes e, diante das evidências, a pessoa faz as suas escolhas. Já a engenhosidade lida com a criatividade, daí porque o indivíduo apresenta um comportamento prático e, ainda, bom senso. Quanto à inteligência social/pessoal/emocional, a pessoa tem conhecimentos de si e dos outros; é empática; reconhece os sentimentos alheios e interage bem com eles; tem sintonia com os próprios sentimentos; apresenta bondade e liderança; enxerga o mundo com sentido e sabedoria. Os indicadores desse grupo encerram-se com a expectativa no sentido de que as pessoas enfrentam os problemas do mundo e complicações diárias com sabedoria e maturidade.

O segundo grupo, da coragem e disposição das pessoas, demonstra-se na intensidade da vontade para atingir resultados desejados. Nesse ensejo, destacam-se indicativos pessoais, como bravura, perseverança e integridade. A bravura ocorre quando a pessoa não recua diante das ameaças, dos desafios, das dores ou das dificuldades; com perseverança, ela conclui o que inicia, sempre com bom humor e o mínimo de reclamação; a integridade diz respeito ao comportar-se de maneira honesta, verdadeira, genuína e prática.

O terceiro grupo, da humanidade e amor, ocupa-se da integração saudável com amigos, familiares e outros mandatários. A bondade e o amor são as duas forças pessoais fundamentais. A pessoa é boa e generosa e está sempre disponível para prestar um favor. Nesse cenário, os relacionamentos pessoais e próximos são valorizados, nutridos com sentimentos duradouros.

O quarto grupo, da justiça, assume o espírito cívico de alcance amplo, como a família, a comunidade, o País e o mundo. Esse estrato integra-se por três forças: cidadania, imparcialidade e liderança. Em relação à cidadania, a pessoa é um membro leal e dedicado a atividades grupais e como tal, desenvolve sua parte e colabora para o êxito geral. A imparcialidade não deixa que a pessoa se influencie por sentimentos

personais ou emocionais, guiando-se por princípios de moralidade e justiça nas relações interpessoais. Assim, mostra liderança e assume a organização das atividades, que administra de modo imparcial, com benevolência e firmeza.

O quinto grupo, da temperança, reúne a sobriedade e o desejo de evitar que os outros, bem como a própria pessoa, sejam prejudicados. Para isso, o autocontrole, a prudência e a humildade designam forças da individualidade das pessoas. Nesse contexto, o autocontrole é a capacidade e habilidade para dominar a impulsividade diante de acontecimentos, desejos e necessidades. Quanto à prudência, alude ao fato de a pessoa saber ser cautelosa e ponderada ao agir, controlando o impulso de querer atingir metas de curto prazo. Já a humildade valoriza o anonimato e a pessoa prefere que suas realizações falem por si.

O sexto grupo, da transcendência, refere-se a forças emocionais inerentes à natureza humana e que entram em ligação com alguma coisa mais ampla e profunda, como o provir, a evolução, o divino ou o universo. Nesse aspecto, estão presentes os indicadores apreciação da beleza; gratidão; esperança; espiritualidade; perdão; bom humor; e animação. A apreciação da beleza compreende a arte de reconhecer as sutilezas da natureza, como o perfume das flores e as nuances momentâneas da boa vida. Já a gratidão é naturalmente expressa por pessoas boas e pela graça dada ao caráter moral de outrem. A esperança refere-se à força que acontece quando a pessoa tem confiança de que o melhor está por vir, daí porque acredita no esforço e faz planos para um futuro melhor. A força da espiritualidade consiste em comportamentos alicerçados em crenças de um futuro melhor, em um propósito maior que transcende o imediato, e que leva as pessoas às fontes de coerência e equilíbrio na vida. O perdão tem como princípio básico a misericórdia, benevolência, afabilidade e generosidade, nomeadamente com os inimigos.

Após os delineamentos acerca da natureza positiva do construto BES, e face ao florescimento humano apresentado por Seligman (2012), concebe-se, ancorado nos pressupostos desse autor, que as circunstâncias e as vivências individuais influenciam a intensidade com que as pessoas percebem os elementos descritores do BES. Isso em razão de as emoções positivas, o engajamento, bem como a positividade dos relacionamentos, o sentido da vida e a realização pessoal, ocuparem espaço no estado de BES, de acordo com a avaliação que cada pessoa faz de sua vida.

Por isso, considera-se inescusável, no atual contexto da COVID-19, 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 (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2012; MATAMÁ *et al.*, 2017; JIA; LIU; SHI, 2017; HASHEMI *et al.*, 2020; WEST *et al.*, 2000; BROOKS *et al.*, 2020).

Dito isso, o arcabouço conceitual de Seligman (2012), atinente ao BES, as dimensões conceituais da espiritualidade organizacional, tomadas como recorrentes (ASHMOS; DUCHON; 2000; REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; JOELLE; COELHO, 2019), 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 principal base de sustentação teórica sob a qual são explorados os construtos objetos deste estudo. Admite-se, entretanto, que o conjunto dos achados científicos selecionados no corpo teórico tem pontos de adequação complementares com a discussão proposta.

Em face dessa perspectiva de estudo, indicam-se os procedimentos metodológicos desta investigação na sequência, constando dos seguintes itens: caracterização do lócus da pesquisa; perfil dos respondentes da pesquisa; técnicas de coleta de dados; instrumentos e materiais de pesquisa; interpretação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que tange aos procedimentos metodológicos, o desenho de estudo apresenta as seguintes características: pesquisa de natureza qualitativa; objetivos exploratório e descritivo; aplicação de questionário em ambiente virtual e pesquisa documental secundária, com acesso livre de dados como técnicas de coleta de dados. Fazem parte, ainda, instrumentos e materiais de pesquisa; pré-teste do instrumento de pesquisa; tratamento e análise dos dados.

A seguir, detalham-se os itens mencionados.

3.1 Caracterização e tipo de pesquisa

Este é um estudo exploratório e descritivo, no campo das Ciências Sociais e Humanas, com abordagem de cunho qualitativo e aplicado em ambiente virtual, envidado com o propósito de aprimorar o entendimento das dimensões conceituais dos construtos espiritualidade e BES, frente ao fenômeno incomum da COVID-19.

Atenta-se que por ser um estudo exploratório, a familiaridade com as questões investigativas permite um estudo aprimorado e mais focado em detalhes e, desse modo, possibilita a coleta de uma sequência de características, relações do objeto e a apreensão de fenômenos que tendem a ser incompletos e sempre questionáveis. Diz-se, pois, que os interesses postos neste estudo destinam-se a ter um entendimento mais aprofundado ou descobrir novos elementos sobre o objeto investigado (RODRIGUES, 2006; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; GIL, 2008; PANASIEWICZ; BAPTISTA, 2013).

Enquanto descritivo, aspectos relativos às singularidades dos fenômenos, perfil dos respondentes, associações com os cenários atuais e representações mais amplas fazem parte dele. Ocupa-se, pois, da descrição das ações organizacionais das empresas pesquisadas e das categorias de bem-estar predominantes para os sujeitos da pesquisa, constituindo, também, os objetivos específicos desta (RODRIGUES, 2006; GIL, 2008; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; CRESWELL, 2010; VERGARA, 2011; BARROS, 2014; BRAUN, 2019).

É válido indicar que por meio de um procedimento indutivo e calcado em referenciais teóricos, bem como na experiência e criatividade da pesquisadora, serão

exploradas as singularidades dos conteúdos das respostas e das confissões descritas pelos sujeitos respondentes, considerando, assim, as descrições, fontes de evidências e conhecimentos, ricas em detalhes, diversidade e experiências concretas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; CRESWELL, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2017).

Em sua caracterização mais geral, é oportuno enfatizar que a pesquisa ao ser inserida no panorama de estudos comportamentais, procura compreender como o GRH pode direcionar suas ações para o bem-estar dos empregados em situações atípicas, explorando os benefícios das atividades consideradas de espiritualidade organizacional. Dito isso, pode-se deduzir que o gerenciamento de desempenho menos produtivo e desalento, com efeitos em longo prazo, será uma constante na pauta do GRH em uma realidade pós-pandemia. Provalvemente, o modo como as pessoas percebem essa nova realidade, como reagem às mudanças no ambiente de trabalho e a outras alterações cotidianas, são fatos despontantes na amplitude das produções em ciências sociais e humanas (BROOKS *et al.*, 2020; HARARI, 2020; WEST *et al.*, 2020; CREPALDI *et al.*, 2020; BALLHI *et al.*, 2020; LEE, 2020; LIMA, 2020).

Após a caracterização da pesquisa, prossegue-se no tópico seguinte com a descrição dos perfis dos respondentes dela.

3.2 Perfis dos respondentes da pesquisa

Correlacionam-se como sujeitos investigativos do estudo empregados ocupantes do cargo de GRH e empregados sem cargos de gestão vinculados a empresas localizadas na cidade de Teresina, Região Nordeste do Brasil, classificadas nos ramos econômico de serviços de saúde, serviços públicos, educação privada e profissionalizante, atacado e varejo.

Os sujeitos dispuseram-se a participar de modo livre e esclarecido, manifestando previamente conhecimento e aceite para participar do estudo por meio do Termo de Consentimento Livre e Remoto (TCLE), respondendo às questões por meio de questionário on-line, sistematizado pelo Google Forms, devidamente aprovado pelo Comitê de Ética de Pesquisa (CEP/USCS).

Enfatiza-se que não se estabeleceu número de corte, nem em termos quantitativos nem quanto aos ramos específicos de atividades econômicas. A seguir, elencam-se todos os perfis apresentados.

Quadro 3 – Perfil dos Gestores de Pessoas (GP)

Áreas das atividades econômicas pesquisadas: serviços de saúde; serviço público; ensino privado profissionalizante; atacado e varejo						
Sexo	Faixa etária	Escolaridade	Estado civil	Formação acadêmica	Função exercida	Tempo de trabalho na função
Fem. (5)	De 31 a 40 (3)	Ensino médio completo (2)	Casado (5)	Direito (1)	Analista de recursos humanos (2)	10 anos (2)
Masc. (2)	De 41 a 50 (3)	Pós-graduação completa (5)	Solteiro (1)	Psicologia (2)	Coordenadora de gestão de pessoas (2)	6 anos (3)
	Acima de 50 (1)		Divorciado (1)	Enfermagem (1)	Gestor (3)	7 anos (1)
				Letras (1)		4 anos (1)
				Técnico profission. (2)		

Fonte: dados da pesquisa (2021).

3.2.1 Perfil dos Gestores de Pessoas (empregados ocupantes com cargo de gestão)

De acordo com a Quadro 3, em relação aos empregados ocupantes de cargo de gestão de pessoas, o perfil em quantidades maiores são do sexo feminino, mediando na faixa etária entre 31 e 40 anos, e estado civil casado; com escolaridade acadêmica *strictu sensu* completa, abrangendo as formações em Psicologia e Técnico profissionalizante.

A denominação da função que exercem é realçada como a de gestor, e os ocupantes com maior tempo no exercício tem dez anos de serviços. Observa-se nos dados destacados do perfil que os gestores de pessoas possuem qualificação suficiente para desenvolver ações inerentes ao cargo exercido, mesmo que com formações em áreas de conhecimentos diversificados. Ademais, o tempo de trabalho pode ser considerado um indicativo revelador de habilidades e experiências.

3.2.2 Perfil dos empregados (empregados não ocupantes de cargo de gestão)

A Quadro 4 demonstra, ainda, que dentre os empregados (não ocupantes de cargo de gestão), a maioria é do sexo feminino, tem de 31 a 40 anos e são casados; possuem escolaridade acadêmica strictu sensu completa, com predominância em Direito e Administração. As funções Gestor administrativo e Assessor público são destaques, e o tempo maior de trabalho é de oito anos.

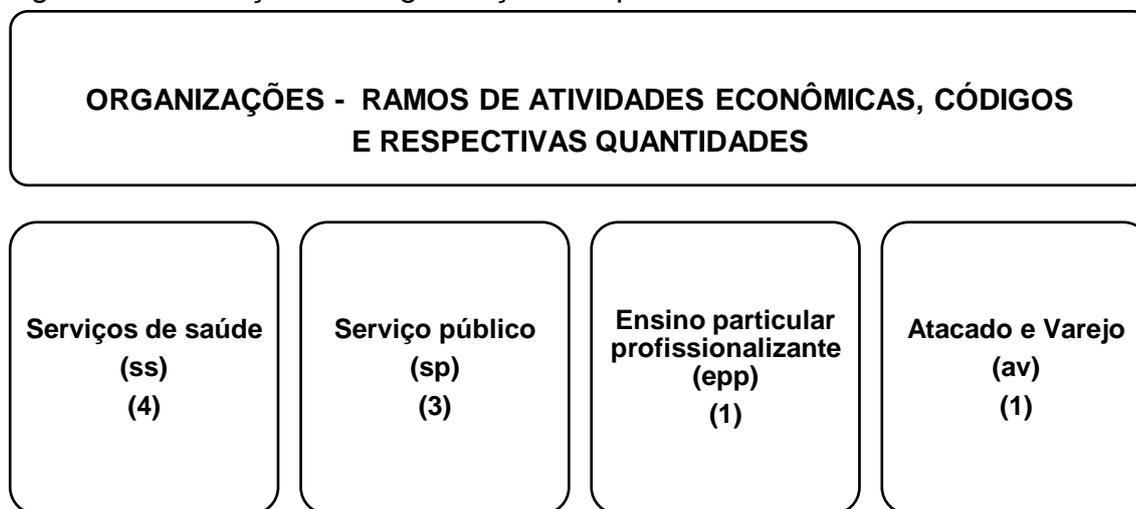
Quadro 4 – Perfil dos empregados sem cargo de gestão

Áreas das atividades econômicas pesquisadas: serviços de saúde; serviço público; ensino privado profissionalizante; atacado e varejo						
Sexo	Faixa etária	Escolaridade	Estado civil	Formação acadêmica	Função exercida	Tempo de trabalho
Fem. (21)	De 21 a 30 (12)	Ensino médio completo (6)	Casado (18)	Direito (8)	Agente de saúde (1)	8 anos
Masc. (9)	De 31 a 40 (16)	Superior Incompleto (2)	Solteiro (10)	Administração (5)	Técnico em enfermagem (4)	7 anos
	De 51 a 50 (1)	Superior Completo (5)	Divorciado (1)	Pedagogia (3)	Recepcionista (1)	5 anos
	Acima de 50 (1)	Pós-graduação incompleta (3)	União estável (1)	Psicologia (3)	Atendente cal center (2)	4 anos
		Pós-graduação completa (14)		Marketing (1)	Atendente de caixa (1)	2 anos
				Enfermagem (2)	Gestor de estoques (1)	1 ano e 10 meses
				Educação física (1)	Gestor Administrativo (7)	
				Técnico em enfermagem (4)	Assessor público (6)	
				Técnico profission. (3)	Defensor público (1)	
					Agente de polícia (1)	
					Analista de Recursos Humanos (2)	
					Consultor Comercial (2)	
					Supervisor de telemarketing (1)	

Fonte: dados da pesquisa (2021).

3.2.3 Descrição das organizações respondentes do estudo

Figura 3 – Descrição das organizações respondentes



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Os tipos de organizações respondentes estão distribuídos nos seguintes ramos de atividades econômicas: serviços de saúde; serviço público; ensino particular profissionalizante; atacado e varejo. Totalizam, assim, a representação de nove empresas. Quanto aos pesquisados, perfazem a quantidade de 30 (trinta), sendo 15 (quinze) do ss; oito do sp; cinco do epp; e dois do av.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Cumprido ressaltar que os procedimentos instrumentais desta pesquisa passaram pelo consentimento do CEP/USCS, uma vez que esta pesquisadora está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), com registro sob o CAAE: 44425221.0.0000.5510.

Argumenta-se que em razão das medidas protetivas de distanciamento social e advertências sobre os contatos presenciais, adotadas em virtude do transcurso da pandemia de COVID-19, os meios eletrônicos em processos administrativos têm assegurado o funcionamento de órgãos públicos e entidades privadas. Desse modo, a escolha do questionário em ambiente virtual, por intermédio do Google Forms, complementada pela pesquisa documental em base de dados de livre acesso, serviram para a coleta de dados (BAUER; GASKELL, 2017; DA SILVA; BARBOSA,

2019; BROOKS *et al.*, 2020; KNIFFIN, 2021; DECRETO 8.539/2015; LEI 12.682/2012; RESOLUÇÃO CNS 510/2016).

Por cúmulo, além dos meios acima aludidos, valida-se o crédito quanto à experiência desta pesquisadora, cuja escolha se justifica em virtude de deter conhecimentos teóricos sistematizados acerca do campo de pesquisa. À vista desse argumento, evidencia-se a sua liberdade de seguir padrões do modelo teórico de análise e/ou procedimentos usuais de software para pesquisas qualitativas, podendo citar o Atlas.ti, versão 9.0, além de apreciações em dados que sejam de interesse da pesquisa, os melhores ou piores resultados, sentidos positivos ou negativos contidos em expressões ditas pelos sujeitos respondentes. Tudo isso com vistas ao reconhecimento possível de diferentes percepções para as questões propostas.

Alude-se, a propósito, que no percurso da metodologia qualitativa, questões emergentes são absorvidas como naturais na coleta de dados. Isso ratifica a concepção da amostra qualitativa como aquela que se pode constituir de modo flexível e/ou ajustada durante a dinâmica do processo de coleta de dados (CRESWELL, 2010; BAUER; GASKELL, 2017; NOBRE *et al.*, 2011; FONTANELLA *et al.*, 2011).

Em complemento à técnica referida em parágrafos anteriores, acrescenta-se a pesquisa documental, com o intuito de identificar dimensões de espiritualidade organizacional e conteúdo que implicam a preocupação com o BES dos empregados, dado o cenário pandêmico de COVID-19. Compreende-se que em face dessa realidade específica e da quantidade de conteúdos presumidamente elaborados envolvendo as questões da pandemia, a pesquisa documental ajuda na compreensão da filosofia, da visão e dos valores organizacionais que podem traduzir dimensões dos construtos investigados. Além disso, na promoção da credibilidade do estudo qualitativo e, sobretudo, garantia de neutralidade ao pesquisador (GIL, 2008; BARROS; LEHFELD, 2014; BAUER; GASKELL, 2017).

Para a operacionalização da pesquisa documental secundária em complemento à técnica do questionário, realizou-se tal investidora em páginas de acesso livre. A análise temática dos conteúdos consiste em uma etapa de condensação de sentidos e significados que atendam aos objetivos da pesquisa, detendo-se em dados desprovidos de discussões analíticas (BARDIN, 1977; GIL, 2008; GONÇALVES, 2016; BAUER; GASKELL, 2017).

Seguem, no subtítulo seguinte, os instrumentos e materiais de pesquisa.

3.3.1 Instrumentos e materiais de pesquisa

3.3.1.1 Questionário em ambiente virtual

Primordialmente, os convidados aceitaram voluntariamente participar da pesquisa, respondendo ao questionário aplicado em ambiente virtual. Para a operacionalização dessa etapa, adotou-se o uso das Tecnologias da Informação e de Comunicação (TIC's), ferramentas cuja tendência atual se demonstra adequada em pesquisas no campo das diversas ciências.

3.3.1.2 Pesquisa documental secundária com dados de acesso livre

O recorte dos dados deu-se por unidades de registro e considerou palavras, fragmentos ou trechos de postagens que tenham sentidos e/ou significados aproximados de espiritualidade organizacional. Dessa forma, a partir de descritores, compreende-se que as organizações respondentes investem no bem-estar dos empregados e no ambiente laboral. Tal procedimento complementar estima o atingimento dos objetivos específicos do estudo, cuja síntese dos dados se encontra no Apêndice C.

Almejando sistematizar o estudo em sua parte de pesquisa empírica, fez-se necessária a aplicação do pré-teste como instrumento de pesquisa, o que será tratado no item que segue.

3.4 Pré-teste do instrumento de pesquisa

O roteiro dos tópicos que guiaram os questionários foram submetidos a um teste preliminar junto a empregados qualificados como voluntários e que trabalhavam em estabelecimentos típicos dos elegíveis nesta pesquisa.

O pré-teste teve a finalidade de avaliar se os instrumentos selecionados têm pontos falhos quanto à validade semântica (temas), sintática (referente a verbos, adjetivos, advérbios), léxica (ordem das orações) e expressiva (linguagem e clareza); e se garantem que os dados levantados responderão à pergunta de estudo e aos

objetivos propostos (GIL, 2008; BARDIN, 1977; SANTOS, 2012; MARCONI; LAKATOS, 2017).

Para Marconi e Lakatos (2017), o percentual para a aplicação do pré-teste é de 5% ou 10% da totalidade dos sujeitos pesquisados como número suficiente, cuja escolha pode decorrer de modo aleatório ou intencional em relação aos pesquisados que aceitaram participar do estudo. No caso, aplicou-se aleatoriamente junto a três voluntários, sendo um do setor de recursos humanos e dois empregados.

Essa etapa permitiu ajustar os elementos relativos às dimensões conceituais para torná-las mais compreensíveis, assim como incluir subitens como parte a e parte b no texto das questões, com vistas a ampliar tanto o entendimento dos respondentes quanto ser uma extensão daquilo que busca a pesquisa (BARDIN, 1977; SANTOS, 2012; MARCONI; LAKATOS, 2017).

Após a aplicação da coleta de dados, procedeu-se com o tratamento e análise deles.

3.5 Tratamento e análise dos dados

Os procedimentos de tratamento e análise dos dados estão fundamentados na técnica de análise de conteúdo, em consonância com a proposta de Bardin (1977), atentando para os critérios de exclusão mútua, pertinência, objetividade e fidelidade. O manejo das fases da análise foi cumprido em duas etapas: a primeira corresponde a um processo manual e meticuloso de leitura integral das mensagens transcritas para, em seguida, promover a sistematização em unidades temáticas, codificação de segmentos e geração de categorias (SANTOS, 2012); na segunda, para dar maior consistência aos dados levantados, foram aplicados no software ATLAS.ti., versão 9.0.

Na etapa de análise dos dados, a partir do modelo teórico, adotaram-se os procedimentos abaixo:

1. A técnica aplicada para a coleta de dados foi o questionário on-line, formatado no Google Forms, com questões abertas (sendo seis perguntas para os empregados com cargo de gestão e oito para empregados sem cargo de gestão) e abordagens específicas, centradas nos construtos espiritualidade organizacional, BES e contexto COVID-19. Segundo Bauer (2014), o ponto de

vista pode ser manifestado pela fala, mas também de modo escrito. Desse modo, o texto escrito emite ideias, sentimentos, memórias e outras discussões, daí porque pedem informações muito além do que os respondentes narram.

2. O método escolhido para a análise das respostas dos entrevistados foi a análise de conteúdo, considerando-se no corpus do texto expressões, trechos e palavras-chave relacionadas aos interesses do estudo. Para a apreensão do que está dito nos textos transcritos, fez-se uso da análise semântica, com atenção nos elementos agrupados nos grupos de códigos e categorias geradas, à luz do referencial teórico.
3. Para a seleção das unidades de registros reunidas nos grupos de códigos e categorias, procedeu-se conforme abaixo:
 - Triagem nas transcrições das respostas dos respondentes de trechos relacionados ao tema, a partir do aporte teórico das dimensões, a priori, estabelecidas para os construtos estudados (Espiritualidade organizacional; BES; contexto COVID-19).
 - Justifica-se a inclusão somente de trechos que tragam associação direta com o aporte teórico e os objetivos do estudo.
 - Não foram consideradas no corpus de análise expressões que indiquem situações conflitantes entre o respondente e a organização à qual se vincula.
 - Os conteúdos de alguns trechos foram emitidos por serem considerados sem efeito semântico para a análise e os fins da pesquisa.
 - a. Aporte teórico das dimensões, a priori:
 - Espiritualidade organizacional – trabalho significativo; senso de comunidade; alinhamento de valores pessoais e organizacionais (ASHMOS; DUCHON, 2000; REGO; SOUTO; CUNHA, 2007); equilíbrio emocional e paz interior (JOELLE; COELHO, 2019); empatia, gratidão e solidariedade (sugeridos pela pesquisadora para fortalecer o conceito de espiritualidade organizacional).
 - BES – emoções positivas; sentido da vida; realização pessoal; engajamento; relacionamentos positivos (SELIGMAN, 2000).
 - Contexto COVID-19 – estresse emocional; ansiedade; medo; depressão; saúde mental (BROOKS *et al.*, 2020; LEE *et al.*, 2020; CREPALDI *et al.*, 2020).

b. Seleção e tamanho dos trechos

- Recorte de expressões, pequenas frases, palavras-chave ou até do trecho inteiro que estejam diretamente assemelhadas ou associadas às dimensões definidas a priori.
- Novas dimensões podem surgir como emergentes e aceitas como contribuições do estudo.

c. Frequência amostral

- Expressões, pequenas frases, palavras-chave ou até o trecho inteiro que estejam diretamente assemelhadas ou associadas às dimensões definidas a priori foram contabilizados um a um, em uma apreciação minuciosa, repetidas vezes.
- A contagem manual foi permitida em razão da quantidade total de respondentes, ou seja, 30 (trinta) empregados sem cargo e sete empregados com cargo de gestão.
- Em algumas questões, as frequências tiveram variações para menos, isto é, os entrevistados não responderem ao que foi solicitado. Trata-se de uma situação permissível e aceitável como critério da participação voluntária na pesquisa, o que não limitou a análise e a obra da interpretação.

4. Codificação

- Construída com base no aporte teórico e por meio de um processo amadurecido e criativo da pesquisadora durante a organização dos dados, bem como de análise de conteúdo, levando em consideração, ainda, os objetivos do estudo.
- As expressões, pequenas frases, palavras-chave ou até do trecho inteiro, selecionados do corpo das respostas, foram agrupados em grupos independentes de códigos, retratando um conjunto de sentidos assemelhados ou associados. Desse modo, cada grupo traz um sentido próprio dentro do aporte teórico dos construtos estudados.
- As respostas dos entrevistados, quando citadas de forma fidedigna para mostrar as evidências, receberam as iniciais da área da atividade econômica na qual a organização do respondente se enquadra, seguida de uma numeração em ordem decrescente, cuja ordenação alfabética dos

respondentes foi sistematizada pelo próprio Google Forms, conforme abaixo:

- Área de atividade: serviços de saúde (hospital privado; hospital público; UBS; clínica odontológica): ss (1; 2; 3; 4; 5 e seguintes, até fechar o último respondente desse segmento).
- Área de atividade: serviço público (Defensoria Pública; Ensino Superior; Delegacia Especializada): sp (1; 2; 3; 4; 5 e seguintes, até fechar o último respondente desse segmento).
- Área de atividade: educação (ensino privado profissionalizante): epp (1; 2; 3 e seguintes, até fechar o último respondente desse segmento).
- Área de atividade: atacado e varejo (rede de supermercados): av (1 e seguintes, até fechar o último respondente desse segmento).
- Foram mantidos os critérios de não identificação nominal dos respondentes, assim como das organizações às quais se vinculam.

5. Categorização

- O enfoque utilizado foi respeitar os sentidos dos códigos, a fim de manter a coerência, porquanto abarcam os propósitos do estudo.
- Procedimentos iguais à codificação: construídos com base no aporte teórico e por meio de um processo amadurecido e criativo da pesquisadora durante a organização dos dados, bem como de análise de conteúdo, levando em consideração, ainda, os objetivos do estudo.

6. Análise de conteúdo

- Estrutura argumentativa extraída do referencial teórico, com a síntese das proposições dos autores selecionados para dar suporte aos dados coletados na pesquisa empírica.
- Figuras e quadros com as ilustrações das frequências, das entrevistas numeradas e dos grupos de códigos.
- Identificação e destaque de expressões, pequenas frases, palavras-chave ou até do trecho inteiro, que se ressaem com a presença ou ausência dos elementos que interessam ao escopo da pesquisa.
- Esforço reflexivo para compreender as premissas subentendidas nas mensagens, sobretudo dentro de um contexto específico de pandemia de

COVID-19. Para isso, o diálogo com os autores selecionados e os dados coletados foi fundamental, e permaneceu durante todo o processo.

- A conexão entre os elementos predominantes do BES na avaliação dos respondentes e a influência do cenário de COVID-19 ocorreu de modo mais prático, pois as evidências se mostraram nas próprias falas dos respondentes.
- A apreensão dos indícios da espiritualidade organizacional nas sutilezas das respostas codificadas foi o desafio, porque em algumas respostas pareceram como uma realidade possível e, em outras, retratadas como não aplicáveis. Nessa lógica, muito dependeu dos conhecimentos e das habilidades da pesquisadora, além do tempo de dedicação e do foco na perspectiva do estudo.
- Por fim, elaborou-se um diário de campo que serviu de subsídio para entender as implicações implícitas e influências do cenário pandêmico, em plena vigência no período da pesquisa.

A fim de dar maior robustez aos resultados obtidos e à análise procedida com os dados do modelo teórico mencionado acima, fez-se a reaplicação com a importação para o software ATLAS.ti., versão 9.0, a partir dos procedimentos abaixo:

- Criação de uma lista de palavras extraída dos documentos selecionados, exportada do modelo teórico, a fim de dar visibilidade à presença de palavras-chave codificadas a partir das transcrições, produzindo, com isso, uma nuvem de palavras (Figura 9).
- Aplicação no gerenciador de códigos todas as categorias dos construtos BES e espiritualidade organizacional geradas no modelo teórico construído em etapa anterior, a partir das transcrições das respostas dos respondentes às questões formuladas. A configuração apresenta-se em formato de rede de conexões entre BES e espiritualidade organizacional.
- Seleção e cópia das partes importantes dos conteúdos codificados para o agrupamento em grupos maiores, usando o critério de proximidade das dimensões conceituais dos construtos já citados. A configuração apresenta o sentido de comunidade em formato tracejado.
- Exploração do agrupamento resultante da etapa anterior para a exibição de novas relações entre os códigos, tomando como base o critério da proximidade

e a frequência entre eles. A configuração apresenta o sentido de comunidade em formato tracejado na Figura 22.

- Nas novas relações agrupadas dos grupos de códigos formados anteriormente, promoveu-se uma busca simples de ocorrência de descritores-chave ou expressões específicas, considerando a maior frequência e proximidade de significados para, então, com base na teoria, confirmar ou não a coocorrência de códigos mostrado no Quadro 6.
- As unidades padrão de maior frequência e proximidade de significados entre códigos das categorias de empregados respondentes (com cargo de gestão e sem cargo de gestão) representam a confirmação ou negação das dimensões conceituais alinhadas. O alinhamento de descritores-chave concebe a consistência da codificação e o subsídio interpretativo da articulação entre as duas categorias.
- Busca das unidades padrão em redes de associações que permitiram o entendimento das maneiras como se relacionam entre si os códigos, permitindo o destaque da ocorrência simultânea de códigos descritores dos construtos. As matrizes de coocorrência representaram as frequências de citações no conjunto global das associações.
- Destaque dos elementos que se apresentam interligados e o que essa relação pode trazer como insights e/ou interpretações da temática em questão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Diário de campo

Em razão das dificuldades de receber respostas, via telefone, em relação aos convites enviados aos profissionais da gestão de pessoas para a participação na pesquisa em apreço, esta pesquisadora passou a ir pessoalmente ao ambiente físico das empresas, a princípio selecionadas em sites da Internet pelos critérios de área de atividade econômica e de acessibilidade. Essas visitas ocorreram uma vez em cada uma das cinco primeiras tentativas de contatos presenciais, após a aprovação da pesquisa pelo CEP/USCS, na primeira semana do mês de junho de 2021.

Em três das cinco empresas visitadas, a do ramo de atacado e varejo da rede de supermercado, localizadas no Centro/Norte da cidade de Teresina, observou-se a resistência dos gerentes das bases de apoio que circulam entre os transeuntes nas áreas de serviços. As atitudes, ao serem abordados para falarem sobre o tema em estudo, era uma espécie de temor, apesar da ênfase na proteção e segurança ética, bem como nos benefícios do feedback da pesquisa para as ações da GRH. A justificativa para não responderem de imediato era deveriam consultar a instância superior, e isso demandaria tempo para resposta. A percepção sobre esse procedimento significou o mesmo que o adiamento de uma decisão, já óbvia, para os que receberam diretamente o convite para participação na pesquisa.

Ainda tentando não perder a oportunidade para a coleta de dados nesses ambientes laborais, esta pesquisadora solicitou o número do contato do WhatsApp e o endereço de e-mail para o acompanhamento da resposta. Apesar desse recurso, não responderam às investidas da pesquisadora para dizer, pelo menos, se foi autorizado – ou não – a participação por parte das instâncias superiores.

Para os empregados, à medida que esta pesquisadora conversava informalmente nesses locais de trabalho, deixava o tema de estudo mais claro, assim como sobre o sigilo e a segurança dos dados. Entre eles foi igualmente percebido um receio em participar da pesquisa. Tal comportamento se deve não ao conteúdo do estudo, mas à existência da dúvida sobre a condescendência do GRH e do impacto da pesquisa. Entretanto, mesmo diante de tal impasse, alguns empregados aceitaram espontaneamente participar.

Para esta pesquisadora, as ocorrências aludidas apontaram evidências de atrelamento da consulta ao superior hierárquico, à ausência de autonomia administrativa dos gestores de pessoas, ou do usufruto dessa mesma prerrogativa para deter qualquer processo de pesquisa sobre assuntos envolvendo pessoal (empregados).

Esse comportamento gerencial do RH ocorreu tanto no âmbito das empresas da rede privada (duas de atacado e varejo) quanto da pública (duas de serviços de saúde e uma de educação em nível superior). Sobre esses aspectos, não foi possível debater o fato, porque nesses dois grandes ramos (privado e público) se encontraram dificuldades de atendimento para a aplicação da pesquisa. As negativas foram recebidas por contato telefônico, e outras, o decurso do tempo já foi a própria resposta.

As situações descritas foram o desenho de uma coleta de dados que esta pesquisadora teve de enfrentar no percurso do estudo. Assim, ao deparar-se com os eventos, ajustou, imediatamente, as estratégias junto aos prováveis respondentes da pesquisa: da técnica de entrevista semiestruturada em ambiente virtual para questionário on-line no Google Forms; de envio do TCLE e convite por e-mail para WhatsApp; de contato telefônico para contato pessoal; e observação direta nos ambientes físicos, onde foi possível fazer uma visita *in loco*.

Nos ambientes visitados, observou-se o cuidado mínimo com a proteção da transmissibilidade da doença, como álcool gel e limpeza do local; locais demarcados e distanciamento social ficavam majoritariamente por conta dos transeuntes.

Cabe o registro do acesso aos gestores de pessoas mediada por atendentes, recepcionistas ou telefonistas, sendo esses os primeiros filtros que não permitiram falar diretamente com os citados profissionais. Os esclarecimentos por essas pessoas da linha de frente, acerca do não recebimento da pesquisadora pelos gestores de pessoas, foram os mais diversos, tais como: o GRH estava em reuniões; trabalhando em home office; fazendo processo seletivo; viajando. Dessa forma, apenas o contato telefônico ou WhatsApp eram informados, na maioria dos casos, sem retorno positivo: uns eram somente lidos, enquanto outros davam a promessa de que responderiam.

Essas ocorrências trazem reflexões importantes que podem traduzir a emergência da função do gestor de pessoas nesse novo contexto de pandemia. O fato de ter encontrado, por parte desses profissionais, pouco interesse nas questões do estudo, reflete algo que precisa ser apreendido e que não foi oportunizado. O

comportamento percebido é de que o tema pesquisado está imerso em uma realidade ainda pouco vivenciada ou explorada no ambiente de trabalho, a qual pode não ser corrente e uma lacuna que requer aprofundamentos.

Além disso, questiona-se até se os procedimentos metodológicos foram delineados de modo a estimular a participação voluntária dos sujeitos convidados e aprofundar a busca para responder à pergunta de estudo, uma vez que a opção primeira de uso da técnica de entrevista em ambiente virtual foi imediatamente negada pelos convidados empregados sem cargo de gestão, com argumentos que seria mais um compromisso de ligar o computador, estar em um ambiente adequado e horas de conversas – e isso representava uma carga horária a mais para eles. Por essa razão, responder às questões das entrevistas pelo Google Forms foi o modo mais confortável para aqueles que se voluntariaram a responder à pesquisa.

Diante dessa circunstância, esta pesquisadora acatou a aplicação das questões das entrevistas tanto para os profissionais gestores de pessoas (empregados com cargo de gestão) quanto para os empregados (sem cargo de gestão), por meio do envio de link de acesso com explicações em texto por e-mail ou WhatsApp.

Deveras, essa mudança alterou um pouco a perspectiva de observação, pois diminuiu a verificação de manifestações gestuais ou reações no momento de compreensão do sentido da pergunta. Contudo, nos contatos telefônicos de iniciativa desta pesquisadora, alguns voluntários, por parte dos entrevistados, outras por mensagens de WhatsApp advindas dos respondentes, e em visitas realizadas in loco em três das organizações, foi possível auferir características singulares do ambiente e dos comportamentos de atendimento. Como exemplos, citam-se: os empregados estavam exaustos pelo volume de trabalho, ao mesmo tempo, preocupados com o vírus, mas centrados no trabalho; já os profissionais GP, empenhados em demonstrar naturalidade frente aos desafios do vírus e da doença em curso, além de ressaltarem que os cuidados com as medidas sanitárias estavam sendo cumpridos pela empresa.

Essas observações foram reafirmadas nos conteúdos das respostas às questões abertas levantadas no estudo. Apesar das limitações da técnica do questionário on-line, via Google Forms, as descrições contêm mensagens significativas para o entendimento dos construtos objetos da pesquisa: a espiritualidade organizacional e suas nuances, principalmente nos valores pessoais e

organizacionais, e na necessidade do trabalho em equipe; o BES centrado na saúde mental, nos relacionamentos afetivos e na expectativa de que esse período passe; as mudanças inerentes à nova realidade da COVID-19 aceitas de modo resiliente.

4.2 Discussão a partir de dados aplicados em modelo teórico

4.2.1 Construto BES

4.2.1.1 Tomando como base a pandemia de COVID-19, mencione palavras que descrevam: a) Como estão as suas emoções na atual realidade

Na perspectiva da psicologia positiva (SELIGMAN, 2012), o BES só pode ser definido a partir da avaliação do próprio indivíduo. Isso posto, cinco subsídios são elencados como parte de um delineamento teórico, com vistas a fornecer indícios de bem-estar, sendo eles: emoções positivas; engajamento; sentido da vida; relacionamentos positivos; e realização pessoal. As questões de estudo foram elaboradas de modo a permitir a compreensão do ponto de vista dos respondentes sobre os mencionados elementos, como segue.

Como as emoções estão sendo atingidas pela experiência do surto pandêmico e suas medidas protetivas podem ampliar o campo de visão de recursos humanos e, por conseguinte, reduzir consequências psicológicas de longo prazo no comportamento das pessoas? (BROOKS *et al.*, 2020).

Esse é o questionamento feito nesse item específico, cuja sintetização das frequências de respostas, questionários e códigos são ilustrados no Quadro 5.

Quadro 5 – Emoções no contexto pandêmico (parte 8a)

Frequências	Questionários	Códigos
08	12; 13; 14; 20; 21; 23; 24; 25	Positivos
22	1; 2; 3; 4; 5; 6;7; 8; 9; 10; 11;16; 17; 18; 19; 22; 26; 27; 28; 29; 30	Negativos
Total: 30	-	-

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2021); Seligman (2012); Oliveira; Rocha (2017).

Ao explorar os sentimentos descritos nas entrevistas, certas expressões, embora em menor quantidade, demonstram traços de positividade frente à atual realidade, sendo elas: humildade; firmeza; resiliência; foco; paz; tranquilidade; esperança no futuro; está tudo bem; fé para seguir em frente; prazer da produtividade no trabalho; gratidão por estar com saúde; tranquilidade; altruísmo; felicidade; alegria; reflexão; segurança.

Entende-se que esse recorte de códigos positivos apreendidos pode perpassar preceitos de ordem individual dos respondentes, bem como das condições de trabalho em que estão inseridos, do suporte organizacional oferecido e da relação que o respondente tenha com sua organização.

Assim, os conteúdos com mensagens positivadas fazem parte da categoria estados emocionais positivos, cujas menções seguem abaixo:

Tento me manter focado, buscando a paz, tranquilidade e mantendo a esperança. (sp12).

[...] esperança no futuro e que dias melhores virão. (ss13).

Na verdade, a Pandemia não me trouxe esses sentimentos. Pessoalmente foi um momento de profunda reflexão. Novos caminhos começaram a ser trilhados, novas oportunidades. Então, a rigor está tudo bem. (sp 14).

Acho que a minha fé me ajuda a seguir em frente, a gente sente as dores e não há como não sentir, mas tenho esperança em dias melhores e acredito que tudo acontece para nossa evolução. (ss20).

[...] mais no trabalho a gente acaba esquecendo um pouco isso pelo prazer do produzir. (ss21).

[...] sentimento de gratidão por estar com saúde e de esperança que o pior já tenha passado e que possamos voltar a uma nova normalidade. (epp23).

Mediante a atual realidade no momento estou tranquila [...] (av 24).

Altruísta, feliz, alegre, reflexiva, segura. (sp25).

Em um nível de frequência maior, cabe a reflexão sobre o quanto os respondentes interpretam a influência das circunstâncias negativas em suas emoções. A literatura demonstra que surtos de doenças, a exemplo da COVID-19, têm consequências e reações comportamentais as mais distintas. Associadas a isso, estão uma sensibilidade maior a disfuncionalidades da saúde física e mental, além de arrefecimento da satisfação com a vida (LEE, 2020; BROOKS *et al.*, 2020; LI *et al.*, 2020).

Nesse panorama, os respondentes relataram suas suscetibilidades em face das incertezas pandêmicas, por meio de fragmentos que surgiram ao longo das respostas, apresentando como negativos os seguintes códigos: ansiedade; medo da perda de um ente ou amigo; angústia; estresse emocional; depressão; solidão; sensação de impotência; fases de tristeza; sentimento de perda; insegurança; falta de liberdade.

Vê-se, pois, retratada nos depoimentos dos respondentes, a categoria dos estados emocionais negativos, conforme descrito na sequência.

Ansiedade, sentimento de perda e que o tempo está passando e que estamos perdendo-o e que logo tudo vai acabar senso possível da palavra. (ss1).

Medo, sensação de solidão. (ss2).

Medo, estresse, ansiedade. (ss3).

Ainda muito medo da perda, insegurança em todos os lugares e estresse.(sp4).

Sentimento de perda, medo, ansiedade, insegurança. (ss9).

Minhas emoções estão a flor da pele. (ss16).

Faço tratamento para depressão. (ss17).

Vivo com insegurança, medo, estresse, ansiedade e às vezes impotente mediante tudo q tenho vivido na vida pessoal e profissional na linha de frente"[...]. (ss28).

Os códigos negativos, no que se refere às implicações da doença COVID-19, afeiçoam-se a impactos psicológicos pós-traumáticos, como os transtornos emocionais relacionados à ansiedade, à depressão e ao estresse, os quais, por sua vez, levam as pessoas a diminuir a satisfação com a vida e com as emoções positivas (BROOKS *et al.*, 2020; LI *et al.*, 2020; LEE, 2020; MAIA; DIAS, 2020).

Tais evidências definem o estado das emoções desse grupo de maior frequência de respondentes no atual momento da pesquisa.

4.2.1.2 Tomando como base a pandemia de COVID-19, mencione palavras que descrevam: b) O que é mais essencial para o seu bem-estar nesse momento

Formas ordinárias podem ser correlacionadas ao BES, além daquelas arrazoados pela literatura. Tais indicadores são de aferição estritamente pessoal. De

acordo com Diener (2000, 2013); Galinha; Pais-Ribeiro (2005); Paz; Fernandes; Carneiro; Melo (2019), o BES abrange repertórios cujos domínios podem ser reconhecidos como eventos cognitivos (a exemplo de satisfação com a vida) e afetivos (isto é, afetos positivos).

Levando-se em conta esses domínios, fez-se um apanhado minucioso nas mensagens dos respondentes, buscando o que é essencial para o bem-estar deles no atual momento. O Quadro 6 dá visibilidade aos códigos e às categorias geradas para contemplar as respostas à questão formulada.

Quadro 6 – O que é mais essencial para o BES

Códigos	Categorias
Trabalho, produtividade; qualidade de vida; saúde (física e mental)	Cognitiva
Família, amigos, amor; ter tranquilidade, conter a ansiedade, manter a calma; paz de espírito, Deus, momentos de leveza; reconectar-se com as coisas simples; vida equilibrada e saudável; bem-estar emocional e controle das emoções	Afetiva

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Ao observar o Quadro 6, os fragmentos selecionados por esta pesquisadora para os dois grupos de códigos são compreendidos como itens que abrigam sentidos de satisfação com a vida e afetividade. Logo, têm relação com as categorias cognitiva e afetiva, respectivamente.

Ao concentrar-se na busca do que é essencial para o BES, na estimativa dos respondentes, e considerando o clima de insegurança gerado pela doença COVID-19 (BROOKS *et al.*, 2020; CREPALDI *et al.*, 2020), infere-se de que o trabalho, a produtividade, a qualidade de vida e a saúde (física e mental) têm sua centralidade e, ao mesmo tempo, representam uma espécie de ocupação mental, não tendo, dessa maneira, tanto foco nas implicações da pandemia. É uma referência elementar da categoria cognitiva: mesmo diante das circunstâncias pandêmicas, mantém-se como categoria prioritária.

Por outro lado, a afetividade, a família, os amigos e o amor; vida equilibrada e saudável, paz de espírito, Deus, bem-estar emocional e o controle de emoções são um conjunto de códigos que se apresentam em maior frequência, então, simbolizam uma categoria afetiva de elementos psicológicos e emocionais de relevância. Em situações singulares, como a do contexto atual, as referências emocionais sofrem

grandes impactos de perdas humanas, lutos sem protocolos tradicionais, medos, entre outros. Por isso, manter o controle das emoções representa um desafio (JOELLE; COELHO, 2019; GARDNER, 2019; MAIA; DIAS, 2020; BROOKS *et al.*, 2020; LEE, 2020; CREPALDI *et al.*, 2020).

Na proposta deste estudo, a categoria afetiva robustece a influência das emoções positivas como item essencial para o BES em tempos atípicos de pandemia, conforme manifestação dos pesquisados. Acompanhando o composto do BES, o engajamento é o elemento seguinte.

4.2.1.3 O engajamento é importante para o seu bem-estar no trabalho, no momento atual de pandemia? Comente um pouco

Tendo em vista situações pandêmicas acenadas como influenciadoras de mudanças no bem-estar geral dos indivíduos e em comportamentos de entrega ao trabalho, denotando disposição, dedicação e absorção, elevam-se nos reveses que atingem, diferentemente, as organizações e os seus sujeitos. É nesse contexto que equipes de trabalho engajadas servem de sustentação aos fatores relacionais e produtivos (OLIVEIRA; ROCHA, 2017; FARINA *et al.*, 2019; BROOKS *et al.*, 2020; DUTRA *et al.*, 2021).

Ao tomar como base a importância do engajamento no BES, concebe-se a identificação de subjetividades nas falas dos respondentes, com expressões que elucidam a força de sua entrega naquilo que fazem, tais como: sem o engajamento, o trabalho fica torturante; em uma pandemia, o trabalho é motivo de gratidão; trabalho engajado tem mais qualidade; foi alterado pela pandemia; on-line é desconfortável e cansativo; ambiente confortável e engajado traz benefícios para o bem-estar de todos; trabalho solidário e ambiente acolhedor são benéficos para a saúde mental. Essas expressões denotam, no ponto de vista desse recorte de entrevistados, que o contrário do engajamento é um ambiente sem qualidade e desanimador, sobretudo diante de uma realidade como a da pandemia.

Atina-se, quando contextualizada em cenário adverso, que a significância do engajamento pode estar implicitamente na questão do apoio social e da presença física do outro, levando ao entendimento de que esses dois elementos favorecem a dedicação ao trabalho. Então, pela impossibilidade de comunicações face a face e da

presencialidade, as conexões afetivas e positivas são destacadas pelos entrevistados, mormente, para a qualidade dos serviços e, ainda, para o bem-estar mental e o próprio clima organizacional. A prova disso são as transcrições a seguir.

Sim, engajamento no trabalho é importante. Fazer seu trabalho pouco engajado é, às vezes, quase torturante. [...] Na pandemia e no isolamento, especialmente nos primeiros meses, era difícil ficar engajado da mesma forma, com o passar do ano ficou mais fácil. (ss1).

Mesmo com a pandemia e, que não teve o trabalho afetado tem que agradecer diariamente e, acredito que a forma de gratidão mais adequado é o engajamento e dedicação ao trabalho que nos é concedido. (ss2).

Eu acho muito importante, porque quando existe engajamento, as chances do trabalho sair bem feito são maiores. (ss3).

É muito importante. [...] o sentido de engajamento foi alterado pela pandemia. Particularmente, não considero que o trabalho remoto seja melhor que o presencial, [...]. O engajamento, em tempos de pandemia, tem significado, para mim, estar o tempo todo online em plataformas como WhatsApp, tentando estar sempre disponível para interagir com colegas. Isso para mim não é confortável, embora concorde completamente com a sua necessidade nesse contexto. Como costumo falar com colegas, essa interação somente por mensagens de texto, áudios ou chamadas de voz, às vezes se torna tão cansativa que, quando termina o expediente, a vontade que sinto é desligar o celular e só tornar a ligá-lo no outro dia, por que só disponho de um aparelho e uma única conta de WhatsApp, então tudo recai nele. (sp5).

Acredito que o engajamento no ambiente de trabalho faz com que nós colaboradores deem o melhor de si todos os dias, isso só vem a somar dentro da empresa e pro nosso bem estar também, no entanto, essa questão é uma via de mão dupla, se é preciso que os colaboradores sejam mais engajados no trabalho, é preciso investir. Um ambiente de trabalho confortável, engajado só traz benefícios pro nosso bem-estar. (ss7).

Para mim é algo essencial. [...] No cenário da pandemia então, com toda sorte de transtornos e sofrimentos que ela trouxe – ou revelou –, o engajamento na construção de um ambiente de trabalho solidário e acolhedor tornou-se uma exigência básica para a preservação da saúde mental. (sp8).

Com efeito, outras sucessões de conteúdo das entrevistas revelaram especificidades do engajamento ligadas à realidade social experienciada pela COVID-19, a saber: mudanças nos ambientes físicos, logísticos e nas modalidades de trabalho, nas comunicações e nos relacionamentos interpessoais. Reconhece-se, de algum modo, nessas confissões, sentimentos mistos, tanto de positividade quanto de negação.

Nesse sentido, despontam como positivas as expressões “Cuidar do outro”; “Podem acontecer se o ambiente for harmonioso”; “Organização e colaborador juntos

definem a sustentabilidade futura da empresa”; “Participação coletiva flui a harmonia”. É o que se mostra nas citações abaixo.

Muito importante para um ambiente harmonioso com cuidados com o próximo. (ss9).

Engajamento alinha organização e colaborador e assegura a sustentabilidade da empresa’. (epp11).

Quando há a participação coletiva tudo flui em harmonia e desburocratiza. [...] (sp25).

Por outro lado, a correlação negativa aparece em trechos que realçam como o cenário atual travou o engajamento, dificultando até mesmo as orientações e a resolução de problemas. Assim, o modo virtual e on-line de trabalhar deixam claros seus efeitos de exaustão mental, de cobranças e de vigilância, bem como o insuficiente suporte emocional para tal formato. Ademais, o egocentrismo das pessoas, afetando a união e o coletivo. As narrativas abaixo ilustram esse discernimento:

Existe necessidade freada pelo cenário atual. (sp12).

Falta de engajamento do chefe para resolver as dificuldades. (sp14).

[...] O engajamento atualmente tem sido mentalmente massacrante, pois a todo momento nos cobramos atenção e vigilância para não deixar nada passar, especialmente no meio virtual. (ss19).

Importância desse apoio emocional para tornar o trabalho mais leve e não um peso (ss21).

[...] No momento não estão muito boas cada vez mais as pessoas estão cada uma por si. (ss22).

[...] é importante pro meu bem estar pois vou estar me sentindo feliz com o trabalho que estou desempenhado conseqüentemente me sentindo valorizada, no momento atual de pandemia é preciso mais do que tudo o união do grupo se dedicando para fazer o melhor. (av24).

Sim, importante o engajamento e participação de todos os colegas no ambiente de trabalho quer seja na forma remota ou presencial. Alguns fazem essa parte, porém, muitos são indiferentes. Não só para mim, mas para o coletivo. Atendem apenas ao que se decreta como lei. (av27).

Durante o período de isolamento social tivemos que aprender ou aperfeiçoar no uso das tecnologias e nos reinventar, com isso o engajamento é de suma importância, buscar alternativas para otimizar a produtividade e realizar um bom resultado. (epp29).

Ao intentar compreender as mensagens implícitas no conjunto das falas em relação ao questionamento alvitado, assimila-se como plausível a influência de uma liderança mediadora que estimule as condições ambientais e/ou respalde a importância do nível de engajamento dos empregados no trabalho. Não sendo possível dizer que existe uma liderança ou que ela existe e é deficitária nos ambientes laborais onde os entrevistados estão vinculados. Nesse sentido, a figura do líder representaria um impulso para a harmonia e condições ambientais humanamente melhores (KARAKAS; SARIGOLLU, 2017).

Entre os respondentes, percebe-se, mesmo apontando dificuldades e indiferenças, um conceito ainda em desalinho quando o foco é engajamento pessoal no ambiente de trabalho. Tomando como base a pandemia e as narrativas, manifesta-se que as condições de vigor, dedicação e absorção pessoais para o engajamento estão em menor horizonte. Apesar das disposições em alcançar resultados produtivos nas atividades que realizam, o comportamento engajado não é evidenciado (SELIGMAN, 2012; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; FARINA *et al.*, 2019; DUTRA *et al.*, 2021).

4.2.1.4 De que maneira a pandemia da COVID-19 afetou o sentido de sua vida?

Trouxe mudanças em seus relacionamentos no ambiente de trabalho?

Comente um pouco sobre isso

Diante das circunstâncias pandêmicas, ainda correntes na sociedade e no andamento da pesquisa, diz-se que é oportuna a identificação de como o sentido da vida foi afetado. Salienta-se que os motivos associados à existência humana, ou seja, à satisfação com a vida e os afetos positivos, podem conter elementos da vivência individual e/ou do conjunto cultural desse momento, sendo, pois, relevante a percepção dos respondentes acerca dos aspectos que, possivelmente, mudaram os relacionamentos e o convívio laboral em consequência da COVID-19.

Por extensão, os estudos de Noronha, Oliveira, Barros e Moreira (2018) trazem destaques de valores peculiares ao sentido de vida, como : família, amor, religião, amigos, trabalho, amizade e outros.

Já Ribeiro (2018), em revisão integrativa, refere-se às acepções de felicidade enquanto estado semelhante ao de BES, sendo que o primeiro é durável no tempo e

o segundo, estimado como circunstancial – mas aceitáveis na literatura como dimensões que se completam.

Por sua vez, Rossi *et al.* (2020) dão realce em suas pesquisas às questões nas quais se assentam o BES psicológico e no trabalho. Por oportuno, indicam que, embora sem propostas integradoras, esses construtos têm aspectos que se apoiam entre si, quando remetem às conotações hedônica (satisfação com a vida) e eudaimônicas (autorrealização e desenvolvimento pessoal).

Ao considerar os enfoques referenciados acima, busca-se identificar, nas mensagens dos respondentes, informações dominantes que importam para dar sentido de vida. Para isso, a Quadro 7 mostra a configuração das frequências e dos códigos estipulados, auxiliando inferências iniciais e posteriores interpretações quanto ao questionamento levantado.

Quadro 7 – Como o sentido da vida afetado com a pandemia de COVID-19 (6 a)

Frequências	Questionários	Códigos
13	1; 2; 5; 6; 7; 8; 15; 16; 23; 24; 26; 27; 28	Apreciação negativa
12	3; 10; 11; 12; 13; 14; 17; 19; 20; 25; 29; 30	Apreciação positiva
04	4; 9; 21; 22	Apreciação neutra
Total: 29	-	-

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2021), e nos estudos de Noronha, Oliveira, Barros e Moreira (2018); Ribeiro (2018); Rossi *et al.* (2020).

Nota: o entrevistado 18 não respondeu à questão.

Ao proceder com a observação das frequências de respostas com maior incidência, e sendo os seus conteúdos agrupados no código apreciação negativa, recorre-se ao recorte temático para a extração dos significados revelados nesses trechos: tudo mais digital e mais impessoal; falta de convivência presencial modifica o senso de comunidade; ficou impossível sorrir e ver sorrisos; triste sem vontade de sorrir; sentimento de solidão; impactou em todos os sentidos; leitura pessimista da experiência da pandemia; afastou as pessoas amadas; um vazio tão grande e a tristeza sem fim.

Nesses fragmentos, examina-se que o modo digital imposto em razão de medidas protetivas da COVID-19 submeteu as pessoas a restrições de contatos próximos ou comunitários, repercutindo no bem-estar emocional dos entrevistados. A impessoalidade, outro exemplo, modificou o convívio direto, além do discernimento

quanto ao sentido de comunidade. Ressalta-se, ainda, a impossibilidade de constatar o sorriso nos rostos e, com isso, a tristeza e solidão, sem contar que a falta de convivência alterou o senso de comunidade (ss1).

Na sequência, os relatos confirmam os indícios do quanto o sentido de vida foi afetado pela pandemia.

A pandemia tornou tudo mais digital e mais impessoal. Quase tudo é resolvido pelo celular, por mensagens e e-mails ou chamadas vídeo. Os relacionamentos de trabalho mudam para se adaptar a isso e a falta de convivência presencial modifica o senso de comunidade [...]. (ss1).

Gosto de sorrir e ver sorrisos com o uso de máscara ficou impossível apesar de ter o sorriso do olhar que não é o mesmo isso me deixa triste sem vontade de sorrir com as coisas boas. Amo abraçar cumprimentando as pessoas e, infelizmente isso não é mais possível nos deixando distante de todos e nos sentindo sozinho. (ss2).

Impactou em todos os sentidos. No começo da pandemia, com as medidas de isolamento social, o trabalho remoto, toda nossa rotina foi alterada bruscamente.” [...]. (sp5).

Faço uma leitura pessimista da experiência da pandemia. Penso que a humanidade desperdiçou uma imensa janela de aprendizado. [...] (ss7).

Afetou minha vida social, minha saúde mental e me afastou das pessoas que amo. Me sinto só é um vazio tão grande e a tristeza no peito sem fim. (ss15).

Como mencionado anteriormente pelos respondentes, o sentido da vida tem novos elementos, advindos do cenário pandêmico. Uma relação de palavras deu maior frequência e pertinência aos itens que mais incomodaram os respondentes. A Figura 4 resume-os.

Figura 4 – O que foi afetado no sentido da vida com a pandemia de COVID (6 b)



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Em contraponto, a apreciação negativa a outro código, ainda atinente aos sentidos de vida estipulados de apreciação positiva (parte b), estabelece uma relação de influência benéfica e admissível entre o sentido de vida e as mudanças do contexto pandêmico. Extratos das falas dos entrevistados mostram essa relação positiva, tais como: como encarar problemas na vida; valorização das pessoas; superação da dor e do luto; seguir em frente; a pandemia mudou de forma positiva; pensar mais no próximo; buscar ser melhor; perdoar.

O lado positivo das mudanças frente às restrições pandêmicas, apontadas, por exemplo, pelo entrevistado ss3, pode ser entendido como o despertar da consciência e da superação inerente à própria da natureza humana diante de situações estressoras como a doença COVID-19, a dor e o luto. Essa aceção é reafirmada na fala de ss3, de que sempre se pode achar uma solução; bem como na mensagem do respondente ss17, que chama a reflexão para um novo propósito de valorização das relações afetivas; e na confissão de sp12, uma visão renovada para a empatia; e como disse ss17, o perdão. São demonstrações que atribuem às dificuldades do momento um sentido de superação, tal como se encontra nas citações a seguir.

Trouxe mudanças na forma de como encarar problemas na vida, que sempre se pode achar uma solução. [...] (ss3).

Passei a valorizar mais as conexões pessoais. (ep10).

A priori, houve um mudança drástica quanto ao convívio, só que logo em seguida fomos se adaptando ao novo formato que o mundo se encontrava e apesar de sofrer as consequências da doença, conseguimos superar a dor e o luto podendo seguir em frente. (ep11).

Na verdade vejo que a pandemia mudou minha vida de forma positiva, fazendo-me pensar mais no próximo, nas dificuldades do mundo e como eu, posso contribuir para a sociedade civil neste momento, tendo a certeza que cada um de nós é importante para enfrentar este momento juntos. (sp12).

Me fez refletir sobre minhas relações e me autoavaliar dentro delas. Buscar ser alguém melhor para os meus. Perdoar. Aproveitar a vida e os momentos ao lado de quem importa. Entender que preciso traçar objetivos maiores e topar os desafios para conquista-los. Mas acima de tudo, me fez ver que não devo me deixar ser consumida pelo trabalho e colocar de lado momentos importantes comigo e com os meus. (ss17).

Percebe-se que, na totalidade dos códigos – tanto de apreciação negativa quanto positiva – uma predisposição por parte dos respondentes para uma superação de períodos difíceis, encontrando na fé a expectativa da solução; na empatia, na

aproximação do próximo; na proteção da impessoalidade; no mundo digital imaginar o sorriso escondido; no perdão para a ausência do senso de pertencimento.

Além do sentido de vida afetado, como apurado acima, os relacionamentos também no ambiente laboral se apresentaram dotados de novos significados. Em busca dessas evidências, os respondentes responderam à parte b do questionamento, ou seja, se a pandemia da COVID-19 trouxe mudanças em seus relacionamentos no ambiente de trabalho.

Nessa perspectiva, o Quadro 8, que trata dos relacionamentos em tempos de COVID-19, condensa as frequências, a numeração das entrevistas e os códigos relativos às mudanças nos relacionamentos no ambiente de trabalho abordado na questão 6b.

Quadro 8 – Mudanças nos relacionamentos no ambiente laboral no cenário pandêmico

Frequências	Questionários	Códigos
19	1, 2, 4, 5, 8, 10, 15, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	Alternância de prioridades
10	3, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 20, 21, 22	Firmeza de prioridades
Total: 29	-	-

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2021), e em Noronha, Oliveira, Barros e Moreira (2018); Ribeiro (2018); Rossi *et al.* (2020).

Nota: o entrevistado 18 não respondeu à questão.

A partir dos dados do Quadro 8, supra, verifica-se que os relacionamentos no ambiente de trabalho sofreram variações quando associadas às experiências no período pandêmico vigente, como se depreende em sentenças como: modifica o senso de comunidade; mais frios; funciona de outra forma e prioridades modificadas; distante de todos; virtual; remoto; relações de trabalho dificultadas; as atividades laborais estão a atrapalhar as outras esferas das vidas; a comunicação não flui. Essas falas assinalam que aspectos expressivos das relações interpessoais passam a ser praticados diferentemente do habitual, além de representar maior incidência na alternância de prioridades. Podem, então, dar indicativos de estresse ocupacional e emocional, nomeadamente pelas instabilidades dos relacionamentos no local de trabalho (TRUTAR; ORUC, 2020).

As citações a seguir contemplam essas evidências.

[...] modifica o senso de comunidade [...], tornando-o, tais quais as mídias digitais, mais frios e diretos, embora não totalmente inferentes. A comunidade permanece, só funciona de outra forma e prioridades modificadas. (ss1).

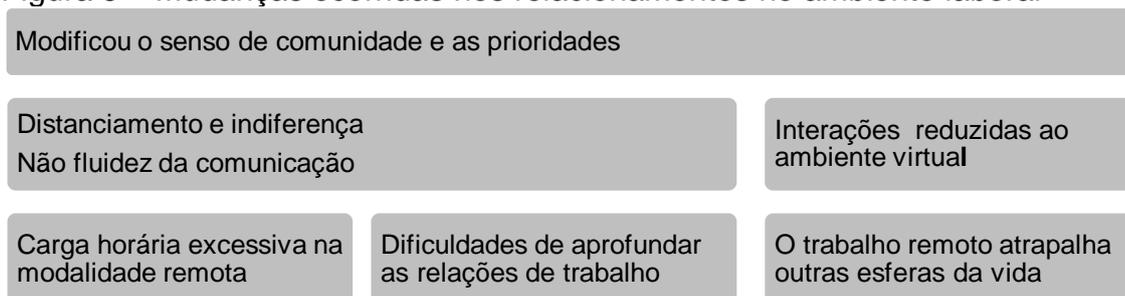
[...] Amo abraçar cumprimentando as pessoas e, infelizmente isso não é mais possível nos deixando distante de todos e nos sentindo sozinho. (ss2).

[...] Em relação ao ambiente de trabalho, muitas relações se resumiram ao virtual, em razão ao enorme tempo de trabalho no remoto, dificultando maiores aprofundamentos nas relações de trabalho. (sp4).

[...] as atividades laborais estão a atrapalhar as outras esferas de suas vidas. Antes da pandemia, o trabalho basicamente se resumia ao horário e ao local de trabalho. A nossa casa, no quarto, não era o lugar a que associávamos ao trabalho. Agora, diferentemente, o trabalho, está onipresente. E o fato de estamos isolados uns dos outros agrava muito. A comunicação não flui tal qual acontece no trabalho presencial. (sp5).

Em face dessa realidade, as mudanças que ocorrem nos relacionamentos no ambiente de trabalho, na ótica dos respondentes, podem ser resumidas na Figura 5.

Figura 5 – Mudanças ocorridas nos relacionamentos no ambiente laboral



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Em perspectiva contrária, o código firmeza de prioridades sinaliza que as restrições devido à COVID-19 não impediram a fluidez dos relacionamentos. A sequência de alguns termos serve para exprimir essa constância, a exemplo de: trouxe a certeza da valorização profissional; fluiu normalmente; não houve mudanças dignas de nota; superação da dor e do luto; seguir em frente; cada um é importante no enfrentamento coletivo.

Tais sentenças evidenciam o quanto esse grupo de respondentes apresentam atitudes de superação e dão um sentido de normalidade. As citações seguintes demonstram a dinâmica dos relacionamentos.

[...] Quanto ao relacionamento com o trabalho trouxe a certeza de que minha profissão deve ser mais valorizada em termos de salário e carga horária. (ss3).

[...] Não notei diferenças nos relacionamentos no ambiente de trabalho, fluiu normalmente. (sp6).

[...] Como meu ambiente de trabalho e minhas relações pessoais já eram espaços de solidariedade e acolhimento, não houve mudanças dignas de nota. (ss7).

Não, só cobro cada vez mais a higiene de todos. (ss21).

[...] logo em seguida fomos se adaptando ao novo formato que o mundo se encontrava e apesar de sofrer as consequências da doença, conseguimos superar a dor e o luto podendo seguir em frente. (ep11)

[...] neste momento, tendo a certeza que cada um de nós é importante para enfrentar este momento juntos. (sp12).

Em virtude do espaço que o trabalho ocupa na vida das pessoas, a conquista e a manutenção de relacionamentos saudáveis e harmoniosos no ambiente laboral, especialmente em contexto de pandemia, reforçam o pressuposto de que virtudes e forças pessoais, tais como autocontrole, prudência e humildade, influenciam positivamente as emoções (ASHMOS; DUCHON, 2000; SELIGMAN, 2012; NEVES *et al.*, 2017; ILOUGA *et al.*, 2018). Esse grupo de respondentes demonstra virtudes, ou melhor, indicadores de temperança capazes de proporcionar o bem-estar possível no local de trabalho (SELIGMAN, 2012).

Diante da seleção de narrativas sobre o que mudou e como isso afetou o sentido de vida dos respondentes, notou-se um quase equilíbrio entre as perspectivas positiva e negativa, o que tende à compreensão de que as condições ambientais desgastantes, com ênfase no trabalho remoto e virtual, são superadas pelas características pessoais específicas, a exemplo do autocontrole. Nesse tocante, traz uma correlação com a abordagem do BES e traduz, por sua vez, a importância de um ambiente organizacional com predicados valorativos e, também, positivos (SELIGMAN, 2012).

4.2.1.5 Tomando como base a pandemia da COVID-19, mencione palavras que descrevam: 8 c) De que modo vê os relacionamentos entre as pessoas nesse tempo de pandemia

Outro fator que interfere no BES diz respeito à qualidade dos relacionamentos entre as pessoas em tempo de restrições sociais. Esse pode ser um achado

importante para subsidiar diretrizes organizacionais que venham contribuir com um suporte psicológico e emocional condizente.

Com esse argumento, abstraíram-se das mensagens dos respondentes expressões que apontam para dois tipos de agrupamentos: no primeiro, os códigos têm sentidos assemelhados de frieza, superficialidade, sem emoção. Esse grupo é designado de categoria de relacionamentos fragilizados. O segundo vislumbra a conexão, a superação e o autoconhecimento, daí porque é denominado de categoria de relacionamentos fortalecidos.

Esses itens estão demonstrados no Quadro 9, na sequência.

Quadro 9 – Relacionamentos interpessoais em tempos pandêmicos

Códigos	Categoria
Distantes; sem calor humano; fragilizados; contatos somente por WhatsApp muito frio e estranho; falta de carinho, afago, caridade, amor; nervos à flor da pele; depressivos, estressantes; deveriam ser mais solidários, responsáveis com a transmissão do vírus; superficiais, egoístas e sem emoção; limitado.	Fragilizados
Fortalecidos; não mudou muita coisa; união, equipe; superação; bem resolvidos; necessidade de manter a conexão, cuidando uns dos outros; oportunidade para o autoconhecimento.	Fortalecidos

Fonte: dados da pesquisa (2021).

De acordo com o Quadro 9, a categoria de relacionamentos fragilizados apresenta-se, além de expandida, conteúdos que tendem ao negativismo; sem trocas de carinho, afago, caridade e amor. Ainda que os riscos de transmissão da COVID-19 sejam admitidos, assim como a necessidade de outros tipos de comunicações (ambiente virtual, WhatsApp, videochamada, por exemplo) imprescindíveis, a presencialidade é percebida como fundamental para o BES dos entrevistados, como mostram as citações abaixo.

Mais distantes, porém essenciais. (ss1).

Sem calor humano. (ss2).

Muitas pessoas mostraram empatia com a dor do próximo, mas outras se mostraram da pior forma possível. (ss3).

Acredito que muitos relacionamentos findaram pela dificuldade do momento, mas muitos também se fortaleceram por passar por tal situação e conseguirem se manter. (sp4).

Acho que as pessoas estão com mais dificuldade de comunicação, de interação e é preciso muito esforço e tempo para se aproximar de alguém de forma virtual. Além disso, o contato presencial envolve receio de contaminação e também é difícil em um primeiro momento (Voltei recentemente para o trabalho presencial e conheci pessoas com quem apenas tinha falado pelo WhatsApp e o contato foi muito frio e distante, considerei muito estranho). (sp6).

São superficiais, egoístas, sem emoções. (ss28).

O outro agrupamento que reúne códigos de respostas que envolvem otimismo é concebida como categoria de relacionamentos fortalecidos. Os respondentes apontam claramente que os relacionamentos se mantiveram como eram antes das advertências pandêmicas: se eram bem resolvidos, assim permaneceram; do contrário, pioraram.

A pandemia, nas entrelinhas das respostas, tem apresentado o seu lado positivo de incentivar a superação das dificuldades nos relacionamentos, singularmente no ambiente laboral. Os depoimentos a seguir disponibilizam as evidências disso.

Acredito que muitos relacionamentos findaram pela dificuldade do momento, mas muitos também se fortaleceram por passar por tal situação e conseguirem se manter. (sp4).

Não me parece que mudou muita coisa. O que era substância foi reforçado, porque verdadeiro; o que era oco, perfumaria, perdeu-se no vazio da mesmice reprodutora de coisa nenhuma que valha a pena. (sp8).

Bem unidos, toda a equipe. (sss17).

Superação. (ss18).

Nós precisamos manter ainda mais nossos relacionamentos mesmo com a distancia precisamos manter essa conexão, cuidado uns com os outros. (ss21).

Em que pese os conflitos entre as pessoas sobretudo na convivência familiar tende a parecer que as pessoas dentro de suas casas não se conheciam. A pandemia trouxe o isolamento social e com isso a oportunidade de redescobrimo-nos. Muitos relacionamentos foram restabelecidos embora um aumento nas dissoluções conjugais, mas todo esse momento trouxe aprendizados sobretudo os sentimentos. (sp25).

Portanto, a categoria de relacionamentos fragilizados preponderou na ótica dos respondentes no sentido de isso ser um ponto de proeminência do cenário ambiental, igualmente suscetibilizado. O conjunto de sentenças com significados de desalento e privação de afago representa na condição humana uma urgência de atenção para a

saúde emocional, psicológica e mental dos indivíduos, inclusive em períodos adversos (CHEN *et al.*, 2021).

São itens relevantes para o BES dos respondentes, podendo interferir na condição saudável dos relacionamentos e desempenhos no local de trabalho.

4.2.1.6 De que maneira você se sente realizado como pessoa? Comente sobre sua realização pessoal no trabalho que desenvolve na empresa

Estudos na área de Psicologia Positiva que reúnem pressupostos sobre os referentes afetivos e cognitivos do BES contribuem para o entendimento de que níveis de contentamento pessoal e de satisfação com a vida são recursos indicadores para o alvitre do quanto o empregado pode estar fortalecendo as suas condições de florescimento no trabalho (SELIGMAN, 2000; JOELLE; COELHO, 2019; MATAMÁ *et al.*, 2017; PAZ *et al.*, 2019; REPPOLD *et al.*, 2019; ROSSI *et al.*, 2020; DE LIMA; SABINO; BORGES, 2020; OLIVEIRA-SILVA; PORTO, 2021; FOGAÇA *et. al.*, 2021).

Nessa linha de raciocínio, o contentamento pode ser elucidado a partir de emoções positivas ou aspectos correlatos, como otimismo, alegria, esperança, resiliência, espiritualidade, equilíbrio emocional e paz interior. Atinente à satisfação com a vida, alguns itens podem ser representativos, a exemplo de: realização profissional; harmonia familiar; lazer; saúde; formação educacional; sentimento de pertencimento à comunidade e sociedade (SELIGMAN, 2000; JOELLE; COELHO, 2019; OLIVEIRA-SILVA; PORTO, 2021).

Nesse procedimento de gerenciamento de relações, aglutinaram-se 22 (vinte e duas) das 30 (trinta) respostas dos sujeitos pesquisados, fazendo uso dos critérios, segundo Bardin (1977), de pertinência (conteúdo da mensagem), homogeneidade (mesmo tema) e exaustividade (esgotar o acervo).

As unidades de análises, isto é, os trechos recortados das narrativas, contêm a presença de elementos que guardam similaridade e interseção com os objetivos da pesquisa. Suprimiram-se as expressões que pudessem identificar tanto as instituições quanto os respondentes, os quais receberam siglas que retratam as áreas das atividades econômicas dos profissionais respondentes, quais sejam: serviços de saúde (ss); serviço público (sp); ensino privado profissionalizante (epp); atacado e

varejo (av). Ademais, contam com numeração sistematizada de 1 a 30 (quantidade de entrevistados), em ordem alfabética, feita pelo próprio Google Forms.

Com base nos domínios do contentamento pessoal (categoria afetiva) e na satisfação com a vida (categoria cognitiva), pretende-se analisar as descrições dos respondentes à seguinte questão: De que maneira você se sente realizado como pessoa? Comente sobre sua realização pessoal no trabalho que desenvolve na empresa. O Quadro 10 mostra a configuração dos dados.

Quadro 10 – Realização pessoal

Frequências	Questionários	Códigos
21	2, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 29, 30	Contentamento pessoal e satisfação com a vida
08	1, 3, 6, 7, 8, 18, 22, 28	Descontentamento pessoal e satisfação com a vida
01	27	Insatisfação
Total: 30	-	-

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2021);Oliveira-Silva e Porto (2021).

Dentre as citações ligadas ao código de contentamento pessoal e satisfação com a vida, verifica-se nas falas dos entrevistados a realização no trabalho, demonstrada nos extratos de frases como: desempenhar um papel importante; ser escolhida para coordenar uma filial; ter uma responsabilidade profissional (ss2); trabalho importante para a obtenção de resultado positivo; dou resolução de problemas (ss19); tem conseguido atingir os objetivos; consegui passar por álbuns setores; desenvolvo uma função difícil; me satisfaz muito, sou feliz com o trabalho que desenvolvo (ss20).

São ocorrências que fazem parte das comunicações, a saber:

Me sinto realizada na empresa por desempenhar um papel importante nos setores que me são direcionados. Me sinto honrada por ter sido escolhida para coordenar uma filial, onde só aprendi diariamente e me senti ainda mais importante por ter uma responsabilidade tão incrível. (ss2).

Quando busco meu desenvolvimento pessoal e espiritual a fim de me tornar uma pessoa melhor para os meus e para os outros. No trabalho, me realizo ao perceber que, de alguma forma, meu trabalho foi importante para a obtenção de um resultado positivo ou quando dou resolução a problemas não detectados antes. (ss19).

Me vejo com uma pessoa que tem conseguido atingir os objetivos, com uma família estruturada, na empresa tenho crescido, consegui passar por álbuns setores e hoje desenvolvo uma função difícil, mas que me satisfaz muito, sou muito feliz com o trabalho que desenvolvo. (ss20).

No mote das respostas acima, identifica-se um recorrente direcionamento à utilidade funcional e ao crescimento na carreira profissional, indicando um elo entre realização profissional e satisfação com a vida. À vista disso, permite a criação da categoria realização profissional, conectando ideias de honradez (ss2); papel importante (ss2); resolução de problemas (ss19); felicidade no trabalho (ss20). Essas afirmações oferecem correspondências com emoções positivas e apoiam, desse modo, o arcabouço teórico do BES, além de indícios de bem-estar no trabalho, conforme preconizam Seligman (2000); Oliveira-Silva; Porto (2021).

Mesmo diante dessa asseveração significativa, códigos de descontentamento pessoal e satisfação com a vida despertam o interesse em apreender que experiências ou contextos específicos induzem os entrevistados a manifestarem desgostos pessoais. Enunciados menores, como pandemia; isolamento; angústia existencial; perdas de familiares e amigos (ss1); não me sinto plenamente realizada; muitas responsabilidades; estresse; ansiedade; remuneração inadequada (sp6); e frustração (ss22) denotam sinais de emoções negativas. Considera-se razoável, pois, representar tal código por meio da categoria frustração pessoal.

Pondera-se que esses prenúncios de irrealizações influenciem a dedicação e o vigor no trabalho dos entrevistados e, ao longo do tempo, diminuam o engajamento no trabalho (SELIGMAN, 2012; KIM; PARK; KWON, 2017).

Tais impressões constam nos relatos expostos na sequência.

Não me sinto realizado como pessoa pois sinto que ainda existe muito que devo realizar. Nessa época de pandemia, com o isolamento e a angustia existencial qualquer sentimento de realização se tornar mais difícil diante das perdas de familiares e amigos. [...] (ss1).

[...], entretanto, não me sinto plenamente realizada, pois é um trabalho que envolve muitas responsabilidades, estresse, ansiedade e, em contrapartida, não há boa remuneração para o cargo que exerço. (sp6).

[... Estou frustrada. (ss22).

Assim, em relação às anunciadas categorias, realização profissional e frustração pessoal, é notória a desproporcionalidade em termos de unidades de análise, prevalecendo a primeira com maior frequência de emoções positivas. Isso é um fato relevante, tendo em vista o período adverso e atípico da doença COVID-19, que segue infundindo sentimentos de incerteza, desgaste profissional, incoerência e medo. Esse discernimento associa-se aos estudos sobre os impactos psicológicos

negativos do surto pandêmico, segundo Brooks *et al.* (2020); Crepaldi *et al.* (2020); Lee (2020); Lima *et al.* (2020); West *et al.* (2020).

Posto isso, a categoria realização profissional permite realçar o quanto a diligência no trabalho fortalece a positividade afetiva e, por conseguinte, o BES (ASHMOS; DUCHON, 2000; SELIGMAN, 2012; JOELLE; COELHO, 2019).

4.2.1.7 Relacione as dimensões de seu bem-estar que são predominantes para você no atual momento de pandemia (parte a). De que modo a empresa onde você trabalha tem se preocupado com tais dimensões? (parte b)

Em razão da diversidade de correntes teóricas para considerar o BES, neste estudo, empregam-se resultados identificados em produções consideradas pertinentes para dar sustentação à interpretação dos dados coletados. Para tanto, relacionam-se Matamá *et al.* (2017); Gaino *et al.* (2018); Pantaleão; Veiga (2019); Rossi *et al.* (2020).

Após o esboço acima, os dados coletados dos depoentes na questão 5 parte a foram agrupados em frequências e códigos, conforme ilustra o Quadro 11.

Quadro 11 – Extensões do bem-estar predominantes na pandemia (Questão 5 a)

Frequências	Questionários	Códigos
16	2, 5, 7, 8, 11, 13, 19, 23, 24, 28, 24, 25, 27, 28, 29, 30	Saúde
03	6, 20, 22	Equilíbrio emocional e paz interior
02	20, 25	Resiliência e autoconhecimento
02	27, 30	Segurança e senso de responsabilidade
02	1, 3	Não pensou no assunto
Total: 25	-	-

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2021).

Nota: os entrevistados 4, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 21 e 26 responderam sem descrever suas prioridades do BES.

O grupo de códigos saúde (física, mental, financeira, espiritual, social e familiar), em sentido amplo, emerge como o de maior indicação de BES para os respondentes. Fragmentos deixam claros quais aspectos são prioritários, a saber: cuidados com a saúde física e, principalmente, mental (sp5); cuidar da nossa saúde mental (ss7); esforço físico e mental muito acima do normal (sp8); redução da carga horária (epp11); saúde mental e física (ss13); bem-estar emocional, físico, financeiro e espiritual epp23); sem riscos à minha saúde (av27); meu psicológico (ss28);

alternativas para o bem-estar físico, mental, espiritual e social (epp29); cumprimentos de protocolos, saúde mental (epp30).

Alguns deles, pela pertinência e representatividade, são expostos a seguir.

O meu bem-estar, nesse contexto de pandemia, passa pelos cuidados com a saúde física e principalmente, mental. Essa situação excepcional nos demanda um nível de adaptabilidade que não esperávamos ter de mostrar até um ano e meio atrás. Passamos por várias fases. [...]. (sp5).

Pelo momento que estamos vivendo agora se faz importante cada vez mais cuidar da nossa saúde mental, muitos como eu, não tenho essa oportunidade, pois estamos quase sempre ocupados, trabalhando e com o medo dentro de nos de nos proteger daquilo que não podemos ver - o vírus. [...] (ss7).

Mental - atualmente esta dimensão está bem sobrecarregada com cobranças, com mudanças constantes e com a pandemia se agravou um pouco devido o cenário de incertezas. Física - praticar exercício físicos e de relaxamento é fundamental para o corpo e mente. [...] (ss13).

Bem-estar emocional, físico, financeiro e espiritual. (epp23).
Saúde mental e física. Busca pelo desenvolvimento pessoal. Autocuidado. [...]. (ss19).

Como se depreende da fala dos respondentes, o item saúde, em sentido integral, prevaleceu enquanto extensão do bem-estar, diante desse cenário envolto da doença COVID-19. Inclusas nesse contexto, encontram-se circunstâncias estressoras que afetam diretamente o emocional das pessoas, sendo que o medo do contágio, o isolamento e o distanciamento nos contatos interpessoais estão entre eles. Estudos trazem proeminências de que as emoções sofrem impactos negativos do tipo irritabilidade, insônia, esgotamento, concentração diminuída, afetação do desempenho e, por conseguinte, atingem a saúde, física e mental, e o bem-estar individual (GAIANO *et al.*, 2018; BROOKS *et al.*, 2020; LEE, 2020; CREPALDI *et al.*, 2020).

As descrições dos respondentes, colocando a saúde como prioridade, podem não assinalar algo novo, entretanto, apresentam delineamentos incomuns extensivos a uma realidade em curso, como se vê em seguida.

No atual momento de pandemia é essencial a limpeza, um ambiente confortável para se trabalhar [...]. (av24).

Bem-estar para mim nesse período da pandemia tem sido estar com a família, refletir sobre o que realmente importa para mim, reconhecer meus verdadeiros sentimentos e sobretudo o prazer de vivenciar com a família momentos de alegria e a certeza de que sempre estarão presentes em minha vida. [...]. (sp25).

No conjunto das mensagens, o código equilíbrio emocional e paz interior, embora com frequência menor, destaca motivações particulares retiradas das falas, tais como: equilíbrio entre as diversas áreas da minha vida; resiliência; paz em meio ao marasmo; paz interior e meditação. Essas prioridades aparecem nas citações abaixo:

Hoje meu bem-estar está muito relacionado com o equilíbrio entre as diversas áreas da minha vida e o cumprimento das várias atividades do meu dia. No momento atual, o trabalho tem sido intenso e atrapalhado o cumprimento de outras metas. [...] (sp6).

Trabalho resolvendo problemas, mas sempre prezei pela minha saúde mental. Acho que mesmo em momentos difíceis como o que estamos vivemos temos que tentar sermos resilientes, temos um pouco de paz em meio ao “marasmo”. [...] (ss20).

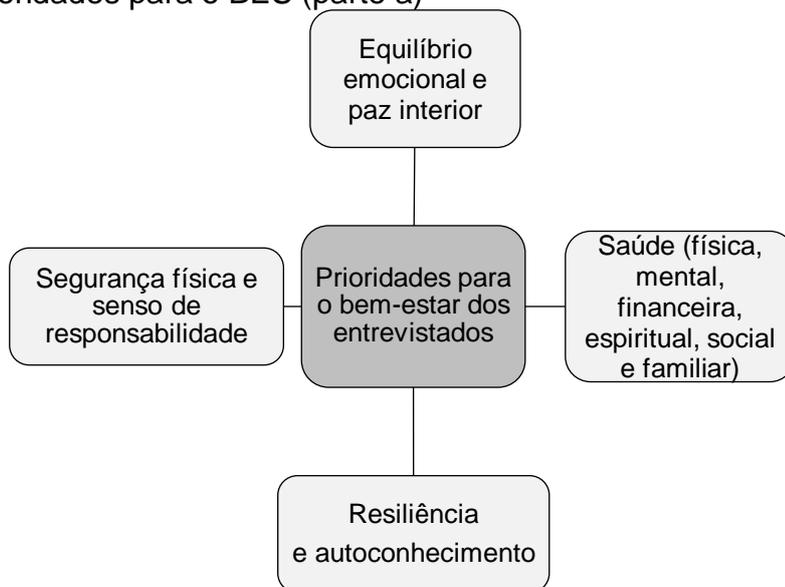
Paz interior, temos algumas aulas de meditação. Estamos tentando ter um ambiente saudável. (ss22).

Bem-estar para mim nesse período da pandemia tem sido estar com a família, refletir sobre o que realmente importa para mim, reconhecer meus verdadeiros sentimentos e sobretudo o prazer de vivenciar com a família momentos de alegria e a certeza de que sempre estarão presentes em minha vida. (sp25).

Vê-se, nesses conteúdos, a importância dada pelos respondentes ao sentimento de equilíbrio para superação de situações difíceis encontradas tanto no trabalho, quanto na vida, no atual momento pandêmico. A resiliência como mecanismo de aceitação e de superação; a paz como busca de confiança frente às fraquezas humanas; a meditação como prática de fortalecimento interior (JOELLE; COELHO, 2019).

Dito isso, na sequência, a Figura 6 sintetiza as prioridades para o bem-estar pessoal dos respondentes extraídas na questão 8/b.

Figura 6 – Prioridades para o BES (parte a)



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2021).

Atinente ao modo como a empresa tem se preocupado com as prioridades para o bem-estar dos empregados, as respostas estão agrupadas em dois grupos de códigos: centradas nas prioridades; e não centradas nas prioridades, como mostra o Quadro 12 e cujo questionamento foi feito na questão 5 parte b.

Quadro 12 – Posicionamento das empresas nas dimensões do BES (questão 5 parte b)

Frequências	Questionários	Códigos
21	2, 4, 5, 8, 9, 10, 13,14, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30	Centrados nas prioridades
07	1, 3, 6, 7, 11, 12, 28	Não centrados nas prioridades
Total: 28	-	-

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2021).

Nota: os entrevistados 15 e 18 não responderam à questão.

Nos conteúdos emitidos pelos respondentes, encontram-se, em recortes temáticos do código, centradas nas prioridades, noções de que as empresas têm zelo pelo bem-estar dos empregados. Ei-las: preocupação com a higiene adequada para os colaboradores; atenção especial às grávidas; cuidados com os servidores em várias fases da pandemia; diminuição da circulação de pessoas; monitoramento de algum resfriado e/ou mal estar; oficina de meditação, uma vez por semana; atendimento das regras da OMS; integração com segurança; momentos de oração, diversão, comemoração de conquistas e datas importantes; trabalho home office e as

condições para a manutenção da produtividade e segurança pessoal; treinamento pela CIPA; limpeza; um ambiente confortável; e cuidados com febre nos empregados e espaços físicos ampliados para se adequar aos protocolos.

Vale destacar nas transcrições retiradas dos conteúdos acima, como práticas significativas que convergem para um ambiente saudável e de emoções positivas: oficina de meditação; integração; momentos de oração; diversão; comemoração de conquistas e datas importantes (SELIGMAN, 2000; GAIANO; SOUZA; CIRINEU; TULIMOSKY, 2018; ROSSI et. al., 2020).

Tais práticas sugerem que os entrevistados experimentem um estado de bem-estar na avaliação desse momento, o que é importante, ao admitir um cenário de pandemia imerso em desafios para a saúde física e mental das pessoas.

Trechos extraídos desse grupo, centrados nas prioridades, trazem para esse estudo uma colaboração pertinente, porquanto demonstram que as organizações onde trabalham se preocupam com o bem-estar dos empregados, mesmo que seja mínimo o suporte oferecido.

As transcrições a seguir desvelam essas evidências.

[...] Atualmente a empresa dispõe de oficina de meditação uma vez por semana. Na parte de exercício físico cabe a cada colaborador buscar a melhor estratégia para atender este requisito. (ss13).

[...] O hospital tenta trabalhar muito isso na equipe, integrar com segurança, momentos de oração, diversão, comemorar conquistas e datas importantes." (ss20).

A empresa sempre cuidou muito bem disso, por exemplo quando a pandemia aconteceu eu estava grávida e mesmo sem lei, sem nenhum embasamento o hospital favoreceu o meu trabalho me deixando de home office mesmo o de credo informando que deveríamos retornar o hospital pensou no meu bem estar no quanto eu não me sentia pronta para retornar ao trabalho e me deixou trabalhar de home office esse período, sempre com cuidado para que eu mantivesse a produtividade e me sentisse segura. (ss21).

Em um exame apurado em uma confissão da respondente (ss21), nota-se a preocupação da empresa com a disposição produtiva e segurança da colaboradora para o exercício do trabalho home office, por se encontrar em estado de gravidez. Ressalta-se, nesse caso, que a ideia central da empresa é a manutenção do desempenho produtivo. No entanto, na percepção da colaboradora, é uma preocupação positiva (GAINO et al., 2018; ROSSI et al., 2020).

Dada a singularidade pandêmica, a resposta “A empresa se preocupa em informar, mas os colaboradores não se importam” (eep10) é um depoimento a considerar, pois a empresa disponibiliza o recurso da informação acerca das precauções e medidas protetivas para combater o contágio da doença COVID-19, ao passo que os colaboradores se colocam como indiferentes. Não ficaram evidentes outros elementos capazes de formar uma ideia sobre o porquê de os colaboradores dessa instituição se comportarem dessa maneira.

No grupo do código não centradas nas prioridades do bem-estar dos empregados, expressões como as que seguem retratam que, mesmo diante de uma realidade atípica, com evidências estressoras, os empregados estão submetidos às mesmas rotinas de trabalho anteriores ao surto da doença: não é prioridade; muito volume de trabalho; falta saúde mental; situação do servidor negligenciado; sem suporte psicológico nem condições adequadas. Absorvidos no trabalho e sem condições que os apoiem em suas prioridades de bem-estar, possivelmente, tendem a desencadear emoções negativas (SELIGMAN, 2000; GAIANO *et al.*, 2018; ROSSI *et al.*, 2020).

Essas evidências aparecem no conjunto das falas a seguir.

[...] o bem-estar de seus funcionários dadas as circunstâncias pandêmicas que vivemos não é algo menosprezado pela empresa, apesar de também não estar no absoluto topo das prioridades. (ss1).
Acho que não tem pensado nisso. (ss3).

[...] A Instituição não tem se preocupado tanto com esse aspecto, uma vez que é preciso tomar algumas decisões importantes e fornecer mais estrutura para o bom desempenho das funções sem que haja sobrecarga. (sp6).

[...] Onde trabalho não costuma-se praticar esse lado da saúde mental, normalmente os bons relacionamentos um com o outro é o que praticamos todos os dias e é que nos faz sentirnos melhor, não tenho o que reclamar quanto a isso, apesar do cansaço e da preocupação pelo que estamos passando, me sinto bem acolhida por todos e isso ajuda bastante na minha saúde mental. (ss7).

Infelizmente a situação dos servidores foram negligenciadas, inclusive só sendo tomadas medidas de prevenção após o órgão ser obrigado a tomar essas medidas, perdendo muitos funcionários para a Covid-19. Na empresa somente ações de prevenção básica como o fornecimento itens de higiene com negligencia até mesmo para EPIS. (sp12).

[...] a empresa não fez nada em prol dos profissionais da linha de frente [...] (ss28).

Sob esse viés, as descrições dos respondentes circunscritos acima designam que o bem-estar dos empregados no contexto da COVID-19 não é uma norma organizacional dominante, precipuamente quando são feitas queixas ao volume de trabalho e ao exaustivo modo híbrido (presencial e remoto) de realização das atividades. Nesse sentido, parte-se do entendimento de que o fator produtividade ainda resiste ao paradigma material, algumas vezes ponderado, contudo, mas presente nas rotinas laborais de tais entrevistados.

Com aportes teóricos de Ashmos e Duchon (2000); Rego, Souto e Cunha (2007); Karakas e Sarigollu (2017); Cardoso, Santos e Silva (2017); Durante, Biscoli (2017), cujos achados indicam que nas normas organizacionais, nos procedimentos, nos processos administrativos e nas rotinas de trabalho, podem-se identificar elementos da espiritualidade organizacional. Contrário a esse fato, associam-se as avaliações dos entrevistados inseridos no código não centradas nas prioridades, vinculados a organizações que causam lapso às indisposições dos empregados impactados pela doença COVID-19.

5 CONSTRUTO ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL

5.1 Relate um pouco o que você pensa sobre o significado do seu trabalho para a empresa, as pessoas e a sociedade. Cite exemplos

No cerne do significado do trabalho reside a base de sustentação da vida (ASHMOS; DUCHON, 2000; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007; STEGER; BRYAN; DUFFY, 2012).

Por meio dele, os indivíduos experienciam laços de amizade, conhecimento e aprendizagem, formando um autoconceito, auferindo uma remuneração que supostamente atende às suas necessidades de conservação e sobrevivência, encontrando oportunidades de realização pessoal, satisfação, enfim, exercitando a sua condição humana (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012; NEVES *et al.*, 2017).

Considerando tais motivos, diz-se que o trabalho cumpre um papel prioritário na gestão da vida humana (SPINELLI-DE-SÁ; LEMOS, 2017; ONÇA; BIDO, 2019; TRIEWEILLER *et al.*, 2020).

Assim, quanto aos aspectos atinentes ao que a atividade laboral proporciona ao gênero humano, como dito acima, cabe a observância de que, enquanto construto multidimensional, comporta vertentes teóricas e campos de explorações diversos, não sendo, pois, uma unanimidade os significados do trabalho (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012; STEGER; BRYAN; DUFFY, 2012).

Diante da diversidade de compreensão dos significados do trabalho, encontram-se nos achados de Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012) duas importantes 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 à autonomia, a relacionamentos harmoniosos, à satisfação, à autorrealização, à aprendizagem, ao desenvolvimento, ao sentimento de pertencimento e à 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 as suas

qualidades e virtudes. Isso fornece subsídios no sentido 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 que o leva a uma adaptação mais adequada ao ambiente laboral, ao desfrute de um bem-estar intrínseco e ao sentimento de pertencimento.

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

Nos achados contributivos dos autores supracitados, 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, como mostra o Quadro 13.

Quadro 13 – Significado do trabalho

Frequências	Questionários	Códigos
24	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	Sentido instrumental
03	6, 12, 14	Sentido substancial
01	23	Autoconceito em construção*
Total: 28		

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados de pesquisa (2021). Adaptado de Onça e Bido (2019).

Nota: os respondentes 10 e 18 não responderam à questão.

No Quadro 13, o código sentido instrumental comporta uma quantidade de respostas semelhantes, pelas quais se denota que os entrevistados percebem a importância de seu trabalho e recebem da sociedade o reconhecimento. 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. Quanto ao que

esses trechos trazem implícitos, ocupam-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 entrevistados 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.

As citações abaixo servem como demonstração do significado do trabalho compreendido pelos respondentes.

O trabalho que exerço 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 tou coperando 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 a empresa é importante [...]. (av2).

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

Observa-se, inclusive, pelas expressões citadas supra, além da densidade de sujeição material, que os respondentes pautam seus desempenhos nos propósitos organizacionais, colocando seus esforços em função de resultados que dão sentido à missão organizacional. Daí, é plausível a inferência de que o trabalho exercido tem o seu significado apreendido de modo positivo pelos entrevistados, quando é considerado importante para a organização e tem o reconhecimento externo. Nesses segmentos de entrevistados, dois itens são identificados como achados singulares: a importância percebida pelo empregado; e o reconhecimento da sociedade em geral em relação ao 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 os 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, porque, 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; a autorrealização (ASHMOS; DUCHON; 2000; JOELLE; COELHO, 2019).

Outra parcela de entrevistados é inserida no código sentido substancial, que acredita na relevância de seu trabalho, embora avaliem que não tem o reconhecimento das pessoas, tampouco da sociedade. Nota-se que a não reconhecimento das pessoas e da sociedade é uma queixa para um trabalho 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 entrevistados têm a autonomia de realização de uma atividade significativa e, de modo consciente, estão satisfeitos, mas sentem a necessidade de um reconhecimento simbólico não obtido. Assimila-se, pois, que tais assertivas se enquadram na categoria condicionamento afetivo, ancorada no aporte teórico de Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012); Ashmos e Duchon (2000), bem como de Joelle e Coelho (2019).

Assim, a fim a ilustrar as inferências mencionadas, destacam-se as citações a seguir.

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 designa o quanto é essencial o reconhecimento externo do nível de entrega do trabalho considerado importante para quem executa. Nesse sentido, identificou-se não só a relevância 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 elemento que espelha a satisfação pessoal de um trabalho significativo (ASHMOS; DUCHON, 2000; JOELLE; COELHO, 2019).

5.2 De que modo você entende o que é senso de comunidade? Na sua opinião, o sentido de comunidade acontece no dia a dia no ambiente de trabalho? Se retrata a realidade que ocorre na empresa, cite exemplos

O sentido de comunidade encontra nas experiências coletivas o seu sustentáculo, e quando 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 laborais. Logo, manifestações de individualidades, relações hierarquizadas, conflitos interpessoais e entre as diferenças são mais frequentes e perduram no ambiente de trabalho (ASHMOS; DUCHON, 2000; WANDERBROOKE *et al.*, 2018).

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 (BASER; EHTIYAR, 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; JENA, 2021; JOELLE; COELHO, 2019).

Nesse sentido, para nortear o entendimento sobre senso de comunidade nos conteúdos das mensagens dos respondentes, a frequência dos dados coletados e códigos estão sintetizados na Quadro 14.

Quadro 14 – Senso de comunidade

Frequências	Questionários	Códigos
17	1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 12,13, 14, 17, 19, 21, 25, 26, 29, 30	Disposição comunitária no trabalho
08	8, 10, 15, 22, 23, 24, 27 28	Indisposição comunitária no trabalho
Total: 25	-	-

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2021).

Nota: os entrevistados 2,11,16, 18 e 20 não responderam à questão.

Ao tomar como referência no Quadro 14 as alusões sobre senso de comunidade, examina-se nos feedbacks dos respondentes os pontos que sinalizam esse desígnio, quais sejam: 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, daí porque podem levar ao entendimento de que ocorre uma vinculação social favorável aos relacionamentos positivos (ASHMOS; DUCHON, 2000; WANDERBROOKE; BAASCH; ANTUNES; MENEZES, 2018; OLIVEIRA; LAURINI; SANTOS, 2020).

Para aferir o que se observou 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).

Os conteúdos acima remetem a valores afetivos, indicando a importância do outro, de não se sentir sozinho, respeitar o direito de outrem. 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.

Portanto, é admissível inferir que o ambiente laboral se aproxima do sentido de comunidade, quando as pessoas tendem a ser acolhedoras, gentis, compreensivas, camaradas, partilhando valores e alvos comuns. Ademais, tais atributos podem contribuir para o compromisso e a satisfação com o trabalho, e com a organização (JOELLE; COELHO, 2019; OLIVEIRA; LAURINI; SANTOS, 2020).

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 devem ser garantidas (WANDERBROOKE *et al.*, 2018; BASE; EHTIYAR, 2019).

Na sequência, cabe apreender no conjunto das mensagens que elementos realmente dão sustentação às vivências de comunidade no ambiente laboral. Nessa perspectiva, ocupa-se de uma confissão sobre sentido de comunidade considerada significativa, quando um dos entrevistados menciona: é sim “Muito importante. Contudo, ainda um desafio.” (eep11).

No âmbito 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.

Adita-se a esse dado a especificidade desse relato quanto à sua inserção no setor da atividade econômica de ensino privado e profissionalizante que, para o estudo, sinaliza um espaço de agentes formadores, educacional e comportamental, onde se supõe a realização de um trabalho em equipe para a prestação de serviços à

comunidade interessada. Por isso, o quesito ambiente educacional traz esse chamamento à representatividade da mensagem, isto é, o sentido de comunidade é um desafio, mesmo em um tal ambiente. Em arremate, diz-se que o anseio de unidade entre os empregados, no ambiente de trabalho, não é uma realidade comungada por todos (JENA, 2021).

Sem embargo, sabe-se 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 laborais, nas comunicações entre os grupos hierárquicos e nos modelos de gestão, por exemplo, podem ser outras referências não consideradas pelos entrevistados. Daí a inferência de que as narrativas sobre o senso de comunidade, enquanto extensão da espiritualidade organizacional, não possibilitaram uma compreensão mais acurada se ocorrem indícios de espiritualidade organizacional (BASER; EHTIYAR, 2019).

Contornos contrários quanto ao sentido de comunidade, 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, então, 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 corroboram de modo mais evidente 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 nem da espiritualidade organizacional (WANDERBROOKE *et al.*, 2018; BASE; EHTIYAR, 2019; OLIVEIRA; LAURINI; SANTOS, 2020).

Nesse contexto, enquadram-se os códigos de indisposição comunitária no trabalho.

5.3 Cite os valores pessoais que são mais importantes para você. Eles são os mesmos defendidos por sua empresa? Comente sobre o alinhamento entre os seus valores e os da empresa. Se retrata a realidade que ocorre na empresa, cite exemplos

Incluem-se, nesse questionamento, aspectos que tratam de valores tanto individuais quanto organizacionais, e para um entendimento mais efetivo, recorre-se aos estudos de Nunes, Tolfo e Garcia (2018), para quem os valores da organização fazem parte de um todo maior, do qual os valores das pessoas são partes integrantes.

No entendimento de Zawadzki, Teston, Lizote e Oro (2021), outro fator importante é que os valores pessoais e organizacionais são complementares e indissociáveis. Cabe salientar, respectivamente, as proposições de Ashmos e Duchon (2000), e Rego, Souto e Cunha (2007), sobre o alinhamento dos valores como ensejo da oportunidade para uma vida interior no trabalho.

Conforme Julião, Nascimento-Santos e Paiva (2017), os valores organizacionais e pessoais, quando alinhados, além de promoverem o bem-estar e a coletividade, são indícios de espiritualidade organizacional.

Na congruência dos referidos apanhados, compreende-se que o ambiente de trabalho exerce sobre os empregados múltiplas influências, a exemplo de significado, pertencimento, realização pessoal, engajamento, interatividade e outras demandas da natureza humana (ASHMOS; DUCHON, 2000; REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; NUNES; TOLFO; GARCIA, 2018; ZAWADZKI; TESTON; LIZOTE; ORO, 2021).

Dessa forma, com a intenção de inquirir quais valores individuais importam para os respondentes e como eles percebem os princípios da organização em que trabalham, trechos foram selecionados com suas frequências e agrupados em códigos, condensados na Quadro 15.

Quadro 15 – Alinhamento de valores pessoais e organização

Frequências	Questionários	Códigos
18	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 13, 14, 16, 19, 20, 21, 24, 25, 26, 29	Alinhamento de valores
08	10, 12, 15, 22, 23, 27, 28, 30	Desalinhamento de valores
02	9, 11	Valores individuais
Total: 28	-	-

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2021).

Nota: os entrevistados 17 e 18 não responderam à questão.

Tendo em vista os dados do Quadro 15, identifica-se, no código alinhamento de valores, a maior frequência das entrevistadas que, em suas falas, emitiram frases e/ou expressões com significados próximos e representativos para interesse deste estudo. Dentre os valores pessoais mais importantes para os respondentes, destacam-se: 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 [...]. 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 entrevistados, constata-se a empatia como um valor pessoal, afetivo e comportamental inserido na disposição laboral, uma vez que faz parte, também, dos valores organizacionais e, por isso, surge a identificação entre o respondente e a organização.

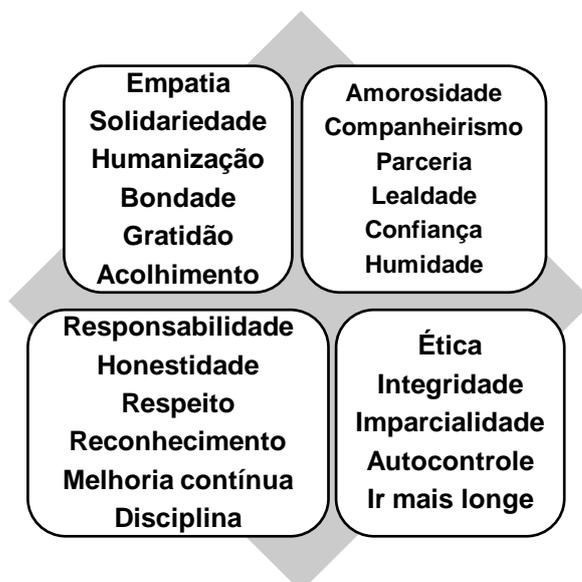
No recorte de 18 (dezoito) entrevistas, empatia é uma palavra que aparece cinco vezes. Apesar da reduzida frequência, denota o mérito da compreensão do outro no convívio laborativo, do cuidado com os estados emocionais que podem afetar os

relacionamentos interpessoais e até a tomada de decisões (BVS-PSI BRASIL, 2014; LAMPERT; SCORTEGAGNA, 2015).

Outrossim, 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 as práticas de espiritualidade organizacional (LAMPERT; SCORTEGAGNA, 2015; JULIÃO; NASCIMENTO-SANTOS; PAIVA, 2017; ZAWADZKI; TESTON; LIZOTE; ORO, 2021).

Tendo em vista as descrições dos valores mencionados nas falas dos entrevistados, resultaram como alinhados entre empregados e organização, cuja sinopse pode ser conferida na Figura 7.

Figura 7 – Valores alinhados entre empregados e organização



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Como ilustra a Figura 7, os valores entre os respondentes e a organização à qual são vinculados denotam conteúdos de cunho fortemente afetivos e de convergência humanística. Nessa direção, teóricos como Demo, Fernandes e Fogaça (2017), além de Pinheiro, Froehlich e Konrath (2019), defendem a abordagem de que o alinhamento de valores, quando faz parte da cultura organizacional, beneficia 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 (PAZ; FERNANDES, 2019; OLIVEIRA-SILVA; PORTO, 2021; FOGAÇA *et al.*, 2021).

Presume-se do predomínio de conteúdos emocionais em relação aos valores elencados na Figura 7 uma influência das ocorrências pandêmicas, causadoras de 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. (epp 10).

[...] 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).

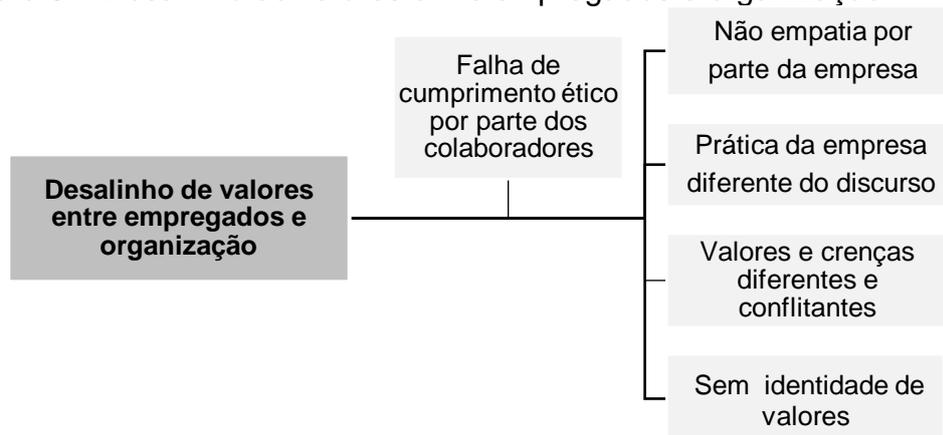
[...] Infelizmente a empresa na teoria é uma coisa, mas a prática ainda tá muito longe de se aproximar da teoria. [...] (ss28).

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

Os valores entre empregados e organização, dimensionados como em desalinho, estão sintetizados na Figura 8.

Figura 8 – Desalinho de valores entre empregados e organização



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Nesse contexto de códigos, desafia-se o entendimento da mensagem implícita na 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 (LAMPERT; SCORTEGAGNA, 2015; BVS-PSI BRASIL, 2014).

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 (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017; PINHEIRO; FROEHLICH; KONRATH, 2019).

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

6 CONTEXTO PANDÊMICO

6.1 Tomando como base a pandemia da COVID-19, mencione palavras que descrevam: 8d) como está a sua adaptação às mudanças em razão da pandemia de COVID-19

Após a avaliação sobre os relacionamentos, cabe verificar como os entrevistados acataram as mudanças pandêmicas. As descrições são respostas simples e diretas, o que permite a identificação de códigos bem distintos.

Os resultados dessa afluência são apresentados no Quadro 16.

Quadro 16 – Adaptação às mudanças no contexto pandêmico

Códigos	Categoria
Fluindo bem; em processo; tranquila; resiliente; superando o esforço do uso da tecnologia; vivendo um dia de cada vez; preferência por ficar em casa; responsabilidade social	Bem adaptados
Incomodado com as restrições; medo, perdas e incertezas do fim da transmissão do vírus	Incomodados com as mudanças

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Pelos resultados expostos no Quadro 16, percebe-se uma categoria de respondentes bem adaptados, cujas confissões mostram o modo resiliente como estão passando pelos efeitos estressores decorrentes das medidas de segurança em função da transmissão do vírus da COVID-19. Para eles, faz-se necessário aceitar as mudanças como medida de segurança, lidando com as dificuldades um dia de cada vez, para tornar suportável o cenário. Então, a capacidade individual de cada um aglutina forças para enfrentar o trabalho, cito remoto, virtual, a 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).

Consegui 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 às incertezas e aos riscos de saúde; sentem-se impactados de modo negativo durante esse período em que acontecem os isolamentos; com temor de ser contaminado e incerteza do final da transmissibilidade da doença.

Essa propensão à não resiliência de modo fácil é relatada nas falas 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 disso 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? pq Ele tem destruído famílias, sonhos, tudo que todo ser humano tem de mais precioso [...] FAMILIA. (ss28).

Ao abordarem 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 mundial (BROOKS *et al*, 2020; LEE, 2020).

Na forma como está sendo feita, como estão experienciando ou se não foram ditos, entende-se que foram incorporadas ao dia a dia, na medida do amparo recebido, por meio de recursos próprios (virtudes e forças pessoais) ou apoio organizacional (atividades remotas) (SELIGNAM, 2012; ZANON *et al.*, 2020).

7 AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS

7.1 Relate um pouco sobre as atuais ações de recursos humanos desenvolvidas na empresa. De que modo essas práticas podem favorecer no empregado o sentimento de comunidade no dia a dia de trabalho?

Nas falas dos empregados da GP, observam-se ações indicativas que delineiam situações de comunidade entre os empregados e a organização, tais como: recorrem ao setor para conversar ou pedir algo coisa; interatividade 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 o 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.

As citações a seguir retratam essa percepção.

[...] A equipe sempre recorre ao setor para conversas sobre a melhor forma de solicitar algo de melhor forma. (ssg1).

O Rh busca realizar práticas de reconhecimentos de resultados, celebramos pelo alcance das metas, dispomos de um formulário do humor para mensurar o nível de bem estar das pessoas e oferecemos suporte psicológico aos colaboradores. Realizamos momentos de interatividade com o anjo oculto no mês natalino; entregamos kits natalinos para a família; celebramos o dia das mães sempre com alguma experiência afetiva envolvendo os filhos; realizamos eventos com a família no mês das crianças; oferecemos licença maternidade estendida com as férias e redução da jornada de trabalho até o Bb completar 6 meses. (ssg2).

[...] tudo aqui é de maneira simples faço de tudo pelo meu cliente, zelo para um bom conduto e um bom compromisso. (pvg1).

Sempre buscamos o diálogo, interagir com o colaborado, saber o que e como ele está analisando o comportamento e sempre cuidar em dispor o conforto e o bem estar. (spg 2).

Os funcionários recebem assistência médica, merenda durante o horário de trabalho, treinamento da CIPA. Eles acabam se sentindo na empresa como se estivessem em casa, o clima organizacional é bom. (spg3).

Pelo exposto nessas alocações, o sentido de comunidade, quando instalado no local de trabalho, resulta da dinâmica de como os profissionais de recursos humanos atuam junto aos colaboradores, sendo descritas iniciativas para que os anseios de pertencimento aconteçam. Tais ações vão das mais planejadas, como formulário do humor e celebrações festivas, a outras mais simples, como o encontro para o lanche. Embora retratem realidades diferentes, trazem indícios de que em momentos singulares, ocorre o senso comunitário. Diz-se, pois, com base na literatura, que quando há uma atmosfera propícia para a coletividade no contexto organizacional, ocorrem práticas de espiritualidade organizacional (ASMOS; DUCHON, 2000; REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; BARRETO *et al.*, 2020).

7.2 Descreva de que maneira os empregados podem reconhecer no dia a dia que existe um alinhamento entre os valores pessoais deles e os valores da empresa?

Com base nas mensagens dos respondentes, extraíram-se algumas expressões que denotam o interesse dos GP em colocar em prática esse alinhamento: conversas e observações diárias; pesquisa de clima organizacional; canal aberto de comunicação; diálogo; respeito; liberdade para expressar os sentimentos; conversas formais e informais sobre missão, visão e valores organizacionais. Por meio dessas ações dos GRH respondentes, concebe-se uma abordagem dirigida para de que os empregados tenham um espaço de confissão sobre seus valores e, dessa maneira, obtenham subsídios para encaminhamentos coletivos mais planejados.

Para essa compreensão, as citações abaixo traduzem o possível alinhamento de valores entre os empregados e as organizações pesquisadas.

Conversando e observando eles no seu dia-a-dia. (ssg2).

Dispomos de ferramentas como a pesquisa de clima e cultura que realizamos semestralmente. Além disso realizamos a avaliação de humor diariamente onde identificamos os sentimentos que permeiam nos colaboradores. Dispomos tbm de um canal aberto de comunicação direto com o Rh, de fácil acesso. (ssg2).

Tudo acontece através de diálogo, faço de tudo para ser bem clara no que desrespeito aos seus direitos, cumpro certinho com os horários, e na data de seus vencimentos procuro não atrasar um só dia. (pvg1).

Deixar o colaborador satisfeito com os valores recebidos e o reconhecimento pela sua contribuição para o crescimento da empresa, quando falo de valores não é só remuneração, falo dos valores pessoais que o colaborador tem como os afazeres, o compromisso de mentir de verdade a camisa da empresa isso tem que ser reconhecido, e trazer um retorno para ele da liberdade para que ele possa se comunicar e dizer o que precisa para fazê-lo feliz no ambiente de trabalho. (spg2).

Através de conversas formais e informais com os gestores de área consigo conhecer melhor os valores pessoais dos empregados. Em cada área existe um material impresso onde contém nele a missão, visão e valores da empresa, onde os empregados conseguem visualizar e incorporar nas atividades diárias. Nas reuniões realizadas é evidenciado o trabalho que o Senac faz e os serviços que presta a sociedade, onde uma grande parcela de empregados se mostra satisfeita com a sua contribuição perante à mudança de vida das pessoas que buscam a qualificação no Senac. Trago uma fala recorrente no ambiente organizacional: "Trabalhar com a educação é prazeroso e envolvente". (eppg1).

Com base nas narrativas dos GP pesquisados, com a prática do diálogo, a liberdade para manifestações e o retorno com reconhecimento, parte da organização demonstra a intenção moderada de manter alinhamento com os empregados, senão sobre valores, pelo menos sobre entendimento de direitos, compromissos e resultados. Vale enfatizar que a percepção dos valores pessoais alinhados com os da organização possibilita um empenhamento mais adequado e comportamento afetivo no trabalho. Por conseguinte, configura-se como prática de espiritualidade organizacional (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; MAGIROSHI; REIGOTA; MORIGI; SOUZA, 2017).

7.3 Como o GRH pode despertar no empregado o sentimento de que ele desenvolve na empresa um trabalho significativo?

As ações do tipo elogios e incentivo monetário; reconhecimento de desempenho; premiações; processo seletivo interno; bom relacionamento interpessoal; feedback e parabenização pelo desempenho; observações e escuta diárias sobre anseios e expectativas, fornecem enfoques meditativos de espiritualidade organizacional, visto que focalizam o desenvolvimento pessoal, além do profissional, dos empregados.

As narrativas a seguir exploram as evidências anunciadas.

[...] O empregado se sentirá valorizado e entenderá que o seu trabalho é essencial a partir do momento em que recebe elogios quando da prática de determinada atividade, quando no seu dia a dia é estimulado através de palavras de incentivo e, também, de forma prática, quando recebe compensação em pecúnia em virtude do seu bom desempenho (promoções). (spg1).

No final de cada mês sempre agrado com um incentivo procurando valorizar e para que cada dia o empregado também possa vir ao trabalho se sentindo motivado e valorizado. (pvg1).

Realizamos o reconhecimento pela elevada performance, premiando com folgas e cinemas para os que atingem metas e contribuem com valor agregado ao setor. Além disso, oferecemos processos seletivos internos com meritocracia para as promoções de carreira". (ssg1).

É importante manter um bom relacionamento interpessoal com os colaboradores, sempre que fazer feedback, parabenizar pelos trabalhos desempenhados com sucesso. (pvg2).

[...] o empregado sabe do seu real papel e da relevância que tem no que executa. (eppg1).

Observando e escutando os anseios e expectativas dos colaboradores, sempre em constantes conversas, e aquilo que dá para alinhar fazemos de imediato. (pvg3).

Os dados fornecidos pelos GP respondentes do estudo, por si só, são suficientes para vislumbrar que os empregados têm um conceito significativo do trabalho que desenvolvem, porque depende de quem eles esperam receber o reconhecimento, principalmente em face dos benefícios proporcionados às pessoas e à sociedade. Dessa forma, pode-se dizer quando na organização existem formas de validar os resultados fornecidos pelo empregado, há inclinações que favorecem a espiritualidade organizacional (ASHMOS; DUCHON, 2000; JOELLE; COELHO, 2019).

7.4 No atual momento de pandemia de COVID-19, comente o que você pensa sobre: a) O sentido da vida

Quanto ao sentido da vida, certas expressões estão ligadas ao momento social conturbado em que todos estão imersos, daí as manifestações de sentimentos múltiplos como, por exemplo: fazer o bem, ser caridoso; valorizar os detalhes e amar; sentimento de tristeza; gratidão; amor, respeito e sinceridade; ser diferente pós-pandemia.

Essas descrições fazem parte dos conteúdos descritos na sequência.

Entendo que recebemos o dom da vida para evoluirmos moral e espiritualmente. Aprender a amar a todos indistintamente, fazer o bem, ser caridoso. Esse é o sentido. Viver e tentar sempre ser uma pessoa melhor. (spg1).

Não apenas nesse momento, fazer o bem e ajudar o próximo é o sentido da vida. (ssg1)

Valorizar cada detalhe do dia, ao lado das pessoas que amamos. (ssg2).

Um momento muito difícil, principalmente para os casos de casas de eventos, mantive fechado o comércio por vários meses sem condições algum de manter o funcionário, foi e estar sendo muito delicado, hoje o sentimento é de tristeza por ter perdido mundialmente tantas vidas. (spg1).

A vida é muito importante, de tão preciosa que a vida é, que nós só temos direito a só uma vida. Por isso temos que valorizar agradecer as oportunidades, agradecer o pouco que conquistamos. (spg2).

Para mim, ficou claro durante a pandemia, que o sentido da vida perpassa muito pelo como nos sentimos no ambiente que vivemos e as relações que construímos pautadas no amor, respeito e na sinceridade. (eppg1).

É um momento de reflexão, muitos morreram, outros não deram importância a esta gravidade. Fato que sairemos diferentes depois desta pandemia. (spg3).

Pelas respostas dos GP acima destacadas, deduz-se que a dimensão sentido da vida sofre influência do momento pandêmico, variando desde conotações esperançosas e afetivas a desalentos de indivíduos que enquanto profissionais de pessoas, também estão sobrecarregados. Essa experiência coletiva pode ser relevante para que ações sistemáticas de suporte psicológico possam fazer parte dos treinamentos e do florescimento das pessoas (SELIGMAN, 2012; BELLA *et al.*, 2018).

7.5 No atual momento de pandemia de COVID-19, comente o que você pensa sobre: b) Equilíbrio emocional

Extraíram-se os seguintes recortes, que dimensionam a importância da busca do equilíbrio emocional em resposta de enfrentamento ao cenário pandêmico: tudo na vida; harmonia integral; essencial na vida; fundamental para o sucesso e desempenho profissional e pessoal; primordial para o enfrentamento dos momentos de crise; abalado.

Tudo. Sem equilíbrio emocional não, conseguimos ter equilíbrio na vida, em todos os sentidos. (spg1).

Manter sua vida profissional, pessoal, emocional, psicológica... em harmonia. (ssg1).

Essencial a busca dessa competência para dirimir as pressões diárias que acontecem na vida. (ssg2).

Um momento muito difícil, principalmente para os casos de casas de eventos, mantive fechado o comércio por vários meses sem condições algum de manter o funcionário, foi e estar sendo muito delicado, hoje o sentimento é de tristeza por ter perdido mundialmente tantas vidas. (spg1).

Ter um equilíbrio emocional é fundamental para alcançar o sucesso, ter desempenho profissional e pessoal em meio a sociedade. (spg2).

O equilíbrio emocional é primordial para enfrentarmos um momento de crise com nível de ansiedade elevado, estresse e de muita tensão. Para se ter uma relação saudável em um momento de euforia ou tristeza demasiada, que a discriminação fica afetada, é necessário equilíbrio emocional para agir com menos emoção. (eppg1).

Ao apreciar as narrativas acima, tomando como base o equilíbrio emocional proposto no modelo teórico de Joelle e Coelho (2019), remonta-se à necessidade de autorrealização de Maslow (1950), cujos valores, paz, confiança e felicidade justificam aspirações maiores.

Deveras, a busca do equilíbrio emocional permite alcançar níveis de BES, e quando o ambiente laboral contribui para isso, desenvolve-se a espiritualidade organizacional. O contexto pandêmico é associado ao maior impacto ocasionado ao equilíbrio emocional que, de acordo com os GP pesquisados, é essencial para o enfrentamento resiliente das adversidades.

7.6 Sentimento de paz interior. Fale um pouco de que maneira, como gestor (a) de recursos humanos, pode fazer com que a empresa atenda a essa dimensão no ambiente de trabalho

De acordo com as falas dos GP pesquisados, medidas por meio das quais as organizações atendem à oferta de um ambiente dotado de um clima propício ao sentimento de paz interior ocorrem na forma de tratamento igualitário com a qual todos devem ser acolhidos. Outra forma é o incentivo à meditação, além de uma consciência de dever cumprido, que ajudam a encontrar no trabalho a paz interior.

As narrativas a seguir expõem considerações atentas ao sentimento de paz interior embutido nas práticas de apoio dos GP respondentes.

Quando todos são tratados de forma igual, sem distinção de cargos, com educação e presteza, todos se sentirão acolhidos e especiais. (spg1).

Realizamos um grupo de meditação conduzido pela psicóloga organizacional. (ssg1).

Um momento muito difícil, [...] hoje o sentimento é de tristeza por ter perdido mundialmente tantas vidas. (pvg1).

Sentimento de ter paz interior é ter a certeza que fez a coisa certa, ter certeza que não prejudicou e nem beneficiou alguém sempre foi justo em decisão tomada. (spg2).

O sentimento de paz interior faz com que o indivíduo enfrente os desafios com resiliência e sabedoria, tornando a vida mais leve e positiva. (epg1).

Primeiro processo de conscientização para prevenção da doença, depois passar este sentimento para os demais da família. (spg3).

Ao considerar as transcrições acima, entende-se que o sentimento de paz interior é uma extensão própria de cada indivíduo e que é preciso debruçar-se sobre necessidades e experiências mais amplas desses sujeitos, indo além do ambiente de trabalho. No entanto, fatores ambientais oferecem estímulos ao desenvolvimento de certos comportamentos, tanto positivos quanto negativos. Dessa maneira, a atuação dos profissionais de RH no reconhecimento dos aspectos do clima organizacional relacionados ao ponto de vista dos empregados, no que tange ao estado de paz interior, é benéfico ao BES (COELHO; NASCIMENTO; BISPO, 2018, JOELLE; COELHO, 2019).

7.7 Como a empresa está apoiando o bem-estar dos empregados nesse contexto de pandemia? Fale sobre a que dimensões do bem-estar dos empregados a empresa está dando mais atenção

O apoio aos empregados está sendo feito por meio de ações de encaminhamento para escutas psicológicas, com o intuito de atenuar as tensões e preocupações diárias. Se necessário, assente-se o afastamento do empregado de suas atividades para estimular os cuidados com o equilíbrio emocional e a saúde mental. Citam-se, ainda, programas de meditação e foco em uma comunicação acolhedora e positiva entre os pares no local de trabalho.

Essas práticas estão contidas nas citações a seguir.

Os servidores afetados psicologicamente ou emocionalmente, geralmente, são afastados para tratamento profissional. (sbg2).

Oferecemos um suporte psicológico aos colaboradores, além disso é realizado um grupo de meditação semanalmente para aliviar as tensões e preocupações do dia a dia. (sbg2).

Procurando ser mais cautelosa possível, o momento é de desespero mesmo, mais tentamos manter o equilíbrio emocional para que não afete nenhuma pessoa, o momento ruim é de todos eles e nem nós somos culpados então não podemos extrapolar nossos sentimentos de raiva, de angústia em cima de nenhum um ser humano. (spg1).

O mais importante nesse momento é cuidar da saúde, saúde física e mental dos colaboradores, tem em vista mantê-los sempre bem para juntos conseguirmos atravessar esse momento de dura e triste realidade. (spg2).

A empresa tem buscado se tornar mais acolhedora, compreendendo que o mundo está passando por várias mudanças que acarretam abalos psicológicos e emocionais. O foco tem sido dado na comunicação e consequentemente nas relações humanas, uma vez que uma contribui com a outra para que haja confiança mútua, e positividade no ambiente organizacional diminuindo os ruídos e proporcionando mais leveza. (eepg1).

Dando assistência medica e psicológica, caso contrário ele não consegue realizar um um bom trabalho. (spg3).

Como visto nas narrativas acima, com a pandemia, emoções negativas de medo, preocupações e tensão despertaram maiores cuidados com a saúde mental dos empregados, ocasionando, por vezes, afastamentos temporários das atividades laborais. Nesse sentido, o estudo abre espaço para que práticas de RH sejam expandidas e incluam abordagens que tratem da emotividade como elemento da saúde mental tão importante quanto os recursos cognitivos de desempenho produtivo. Com essa perspectiva, em períodos de cenários incomuns, pode essa dimensão servir de sustentação e apoio às questões estressoras no ambiente de trabalho (PETCHSAWANGA, 2009; MATAMÁ *et al.*, 2017; GAIANO *et al.*, 2018; PANTALEÃO; VEIGA, 2019).

7.8 Empatia, gratidão e solidariedade são, atualmente, termos muito expressados. Na sua opinião, como GRH, de que maneira a prática desses sentimentos, no dia a dia do trabalho, pode ser importante para melhorar o desempenho e o bem-estar dos empregados?

Empatia, gratidão e solidariedade, enquanto ações introduzidas pela pesquisadora para trabalhar o conceito de espiritualidade organizacional, foram

ressaltadas pelos GP respondentes como fundamentais para uma boa convivência, bem-estar e qualidade de vida no trabalho, uma vez que ajudam nos momentos difíceis, fortalecem os laços de confiança e o engajamento das pessoas com a organização. Além disso, estreitam os relacionamentos interpessoais, pensamentos no bem do outro e gratidão. Assim, tudo funciona melhor, inclusive o desempenho positivo e bem-estar dos empregados.

Esses depoimentos estão contidos nas narrativas abaixo.

Toda organização composta por pessoas depende delas para atingir seus objetivos e missões. Portanto, é fundamental que a empatia e solidariedade sejam o pilar de uma boa convivência, proporcionando bem-estar e qualidade de vida no trabalho. (spg1).

Nossa relação vai mais que chefe de setor e servidor, tento ouvir as aflições, queixas, anseios e tento orienta-los da melhor forma possível. Sempre ajudamos uns aos outros a se levantar em momentos difíceis. (ssg1).

Esses sentimentos permitem uma coalização de propósito é uma relação harmoniosa, fortalecendo os laços de confiança e engajamento das pessoas com a organização. (ssg2).

Nós seres humano temos mudanças de humor constantemente, mais isso de maneira alguma deve ser refletido de forma negativa ao funcionário, pois poderá afetar também a nossa clientela, procura ser a pessoa mais paciente, de modo a transparecer uma pessoa pronta a enfrentar as dificuldades, não há resultados positivos se você não estar bem psicologicamente. (spg1).

Sabemos que todos nós temos duas famílias uma a que construímos laços tipo de sangue e a outra a que construímos no ambiente de trabalho e é nesse sentido que sempre buscamos nos comunicarmos mais estreitando o nosso relacionamento interpessoal dentro da empresa para que possamos sempre pensar no bem estar do outro, e sempre termos em mente a gratidão, a gratidão pelas oportunidades que surgem em nossa vida. (spg2).

Quando se tem empatia, entendemos melhor o papel do outro e o significado que o trabalho dele tem para o todo funcionar melhor no ambiente de trabalho, nos solidarizamos com o esforço que é dispensado na rotina do dia a dia e agradecemos pela colaboração recebida nas tarefas desempenhadas para o alcance de objetivos e resultados comuns. (eepg1).

Devemos passar segurança para o colaborador, ele precisa se sentir querido e zelado, assim vai produzir com qualidade e quantidade que necessitamos. (spg3).

Com fundamento nas transcrições acima, os GP empatia, gratidão e solidariedade parecem dar sustentação positiva ao desempenho e bem-estar dos empregados. Em meio a uma pandemia que causou inseguranças quanto à existência humana, assim como aos relacionamentos, ao sentido da vida, tais atitudes parecem

dar sustentação a respostas construtivas sobre situações estressoras, como a da COVID-19 (EDARA *et al.*, 2021).

Dessa forma, os GP respondentes admitem a necessidade dos componentes empatia, gratidão e solidariedade, presentes no cotidiano de trabalho, e isso melhora o desempenho laboral e o BES. Mesmo assim, não se pode reconhecer nos ambientes organizacionais aos quais pertencem esses profissionais de RH, que recursos são oferecidos e capazes de estimular os elementos mencionados.

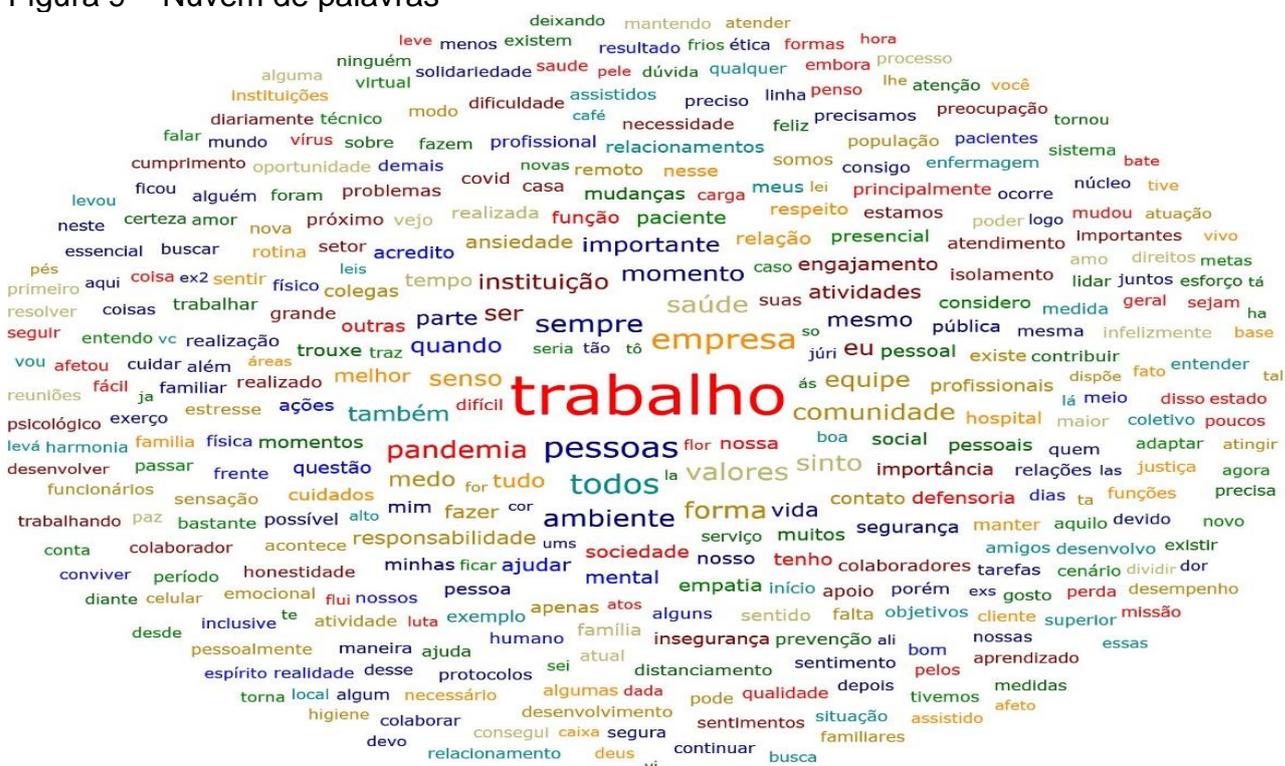
8 ANÁLISE COM DADOS RODADOS NO SOFTWARE ATLAS.TI VERSÃO 9.0

O uso do software Atlas.ti, versão 9.0, permitiu que os reagrupamentos propostos pela base teórica recebessem novas configurações e associações de modo mais ampliado, principalmente no processo de conjugação dos pontos de vista de empregados e empregados gestores de RH respondentes deste estudo.

Desse modo, as figuras constantes nessa etapa são produtos da rodagem dos dados capturados das respostas dos respondentes, conferindo à pesquisadora a habilidade de tecer a vinculação entre os dados codificados, a problemática e os objetivos da pesquisa.

Precede-se, assim, com o recorte e a aglutinação de expressões singulares aos construtos estudados que, na Figura 9, é denominada de nuvem de palavras, cuja utilidade é dar visibilidade à descrição geral de palavras-chave consideradas pertinentes à investigação proposta.

Figura 9 – Nuvem de palavras



Fonte: dados da pesquisa rodados no software Atlas.ti, versão 9.0 (2021).

Após esse registro de palavras significativas, tendo no centro o termo trabalho, estabeleceu-se uma frequência de códigos, conexões, rede de conexões e matrizes

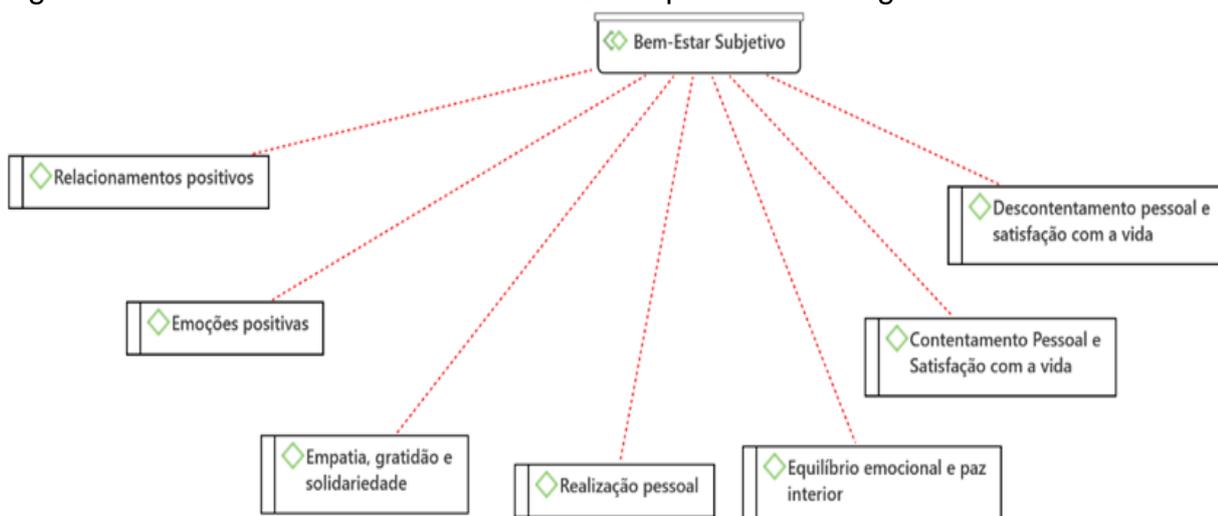
de coocorrência, constituídas a partir de marcações de trechos, palavras-chave, expressões e até parágrafos inteiros, já qualificados na etapa de aplicação proposta do modelo teórico. Dessa maneira, as ligações realizadas no Atlas.ti tiveram como referência a organização de dados provenientes do modelo teórico efetuado anteriormente.

As marcações que reuniram focos centrais das respostas aos questionamentos do estudo foram o material rodado a partir dos resultados apresentados pelo Atlas.ti. As análises e inferências seguem uma sistemática concentrada e específica na captação de contribuições para a problemática do estudo, daí porque somente as reflexões são discutidas.

Quanto à relação entre espiritualidade organizacional e BES, este estudo depende, em grande medida, do bem-estar percebido pelos respondentes da pesquisa. Enquanto a relação entre espiritualidade e sentido de comunidade é direta, a relação entre espiritualidade, empatia e gratidão pode ser percebida claramente pelo sentido de comunidade. Além disso, a associação entre espiritualidade e satisfação de vida é, em ambas, direta.

Essa rede de conexões entre subsídios conceituais que definem espiritualidade organizacional e BES pode ser visualizada na Figura 10.

Figura 10 – Rede de conexões entre BES e espiritualidade organizacional



Fonte: dados da pesquisa rodados no software Atlas.ti, versão 9.0 (2021).

A rede de conexões acima baseia-se na composição de códigos (extremidades) que formam a categoria BES, os quais foram criados a partir da teoria que dá suporte ao estudo, confirmados nos dados.

Aqui, é possível argumentar que embora os elementos empatia, gratidão e solidariedade, equilíbrio emocional e paz interior, atinentes à espiritualidade organizacional, fizeram-se presentes na rodagem dos dados sobre a percepção de BES, não é fácil estabelecer uma articulação de modo direto entre eles, uma vez que o contentamento pessoal, a satisfação com a vida, bem como o descontentamento pessoal, surgem como influenciadores nessa relação.

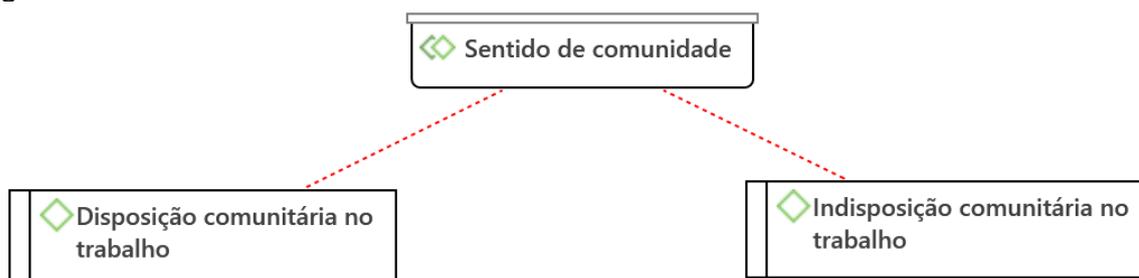
Por outro lado, ao aglutinar a presença dos relacionamentos positivos, emoções positivas e realização pessoal, indica-se que o BES admite uma vasta composição de itens. Nesse sentido, infere-se que a relação entre espiritualidade e BES é complexa e não fácil de articular a partir de uma abordagem padrão.

Outra perspectiva inserida nessa rede de conexões mencionada é o senso de comunidade como uma das dimensões que reconhece a importância da disposição das pessoas para o convívio colaborativo e empático, que é a base de um ambiente de trabalho saudável e harmonioso (WANDERBROOKE; BAASCH; ANTUNES; MENEZES, 2018; OLIVEIRA; LAURINI; SANTOS, 2020).

Os resultados encontrados neste estudo levam a duas vivências: aqueles dispostos a investir nos comportamentos de lealdade, integração, apoio e sentimentos afins; e aqueles que consideram o local de trabalho um espaço para desenvolver atividades produtivas, e não afinidades mais estreitas. Vale dizer os que apostam no senso comunitário aparecem em expansão, representando, pois, um fator valorizado pelos entrevistados.

A Figura 11, a seguir, retrata os dados trabalhados no Atlas.ti.

Figura 11 – Sentido de comunidade



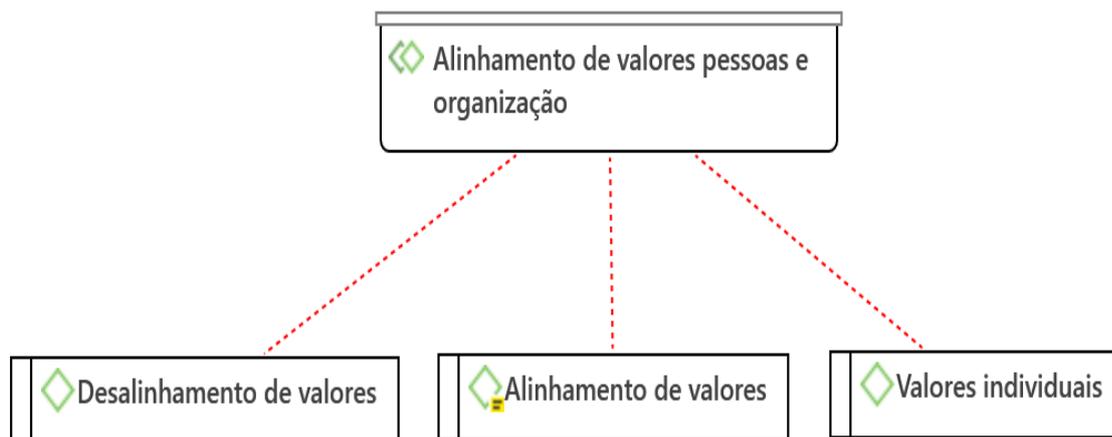
Fonte: dados da pesquisa rodados no software Atlas.ti, versão 9.0 (2021).

Assim, ainda em busca da compreensão de como dimensões se projetam nessa relação entre espiritualidade organizacional e BES, o alinhamento de valores pessoais e organizacionais mostra o quanto os entrevistados se sentem afetivamente ligados à organização onde trabalham (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; JULIÃO; NASCIMENTO-SANTOS; PAIVA, 2017; ZAWADZKI; TESTON; LIZOTE; ORO, 2021).

É de conjecturar-se que o traço de ligação contribua de modo benéfico para o engajamento, os relacionamentos positivos, a realização pessoal, bem como para os desempenhos produtivos. No caso dos pesquisados, a compatibilização de valores prevaleceu sobre o desalinhamento e a citação individualizada de valores.

A Figura 12 ilustra tal distribuição.

Figura 12 – Alinhamento de valores entre os empregados e as organizações pesquisadas



Fonte: dados da pesquisa rodados no software Atlas.ti, versão 9.0 (2021).

Ao reconhecer nos resultados rodados a presença de modo ampliado do sentido de comunidade e do alinhamento de valores pessoais e organizacionais, tais dados facultam o entendimento de que a espiritualidade organizacional pode existir no ambiente de trabalho aos quais se vinculam os respondentes da pesquisa. Isso porque, consoante Ashmos e Duchon (2000); Rego, Souto e Cunha (2007), são duas características a que se recorre para a configuração da espiritualidade organizacional.

Com o apoio da argumentação teórica dos autores mencionados no parágrafo anterior, associações foram geradas na aplicação do Atlas.ti, mediante dados cruzados entre as narrativas dos empregados e dos gestores de RH entrevistados. Os resultados dos discursos desnudaram a convergência dos seguintes aspectos: trabalho significativo; sentido da vida; senso de comunidade; resiliência e

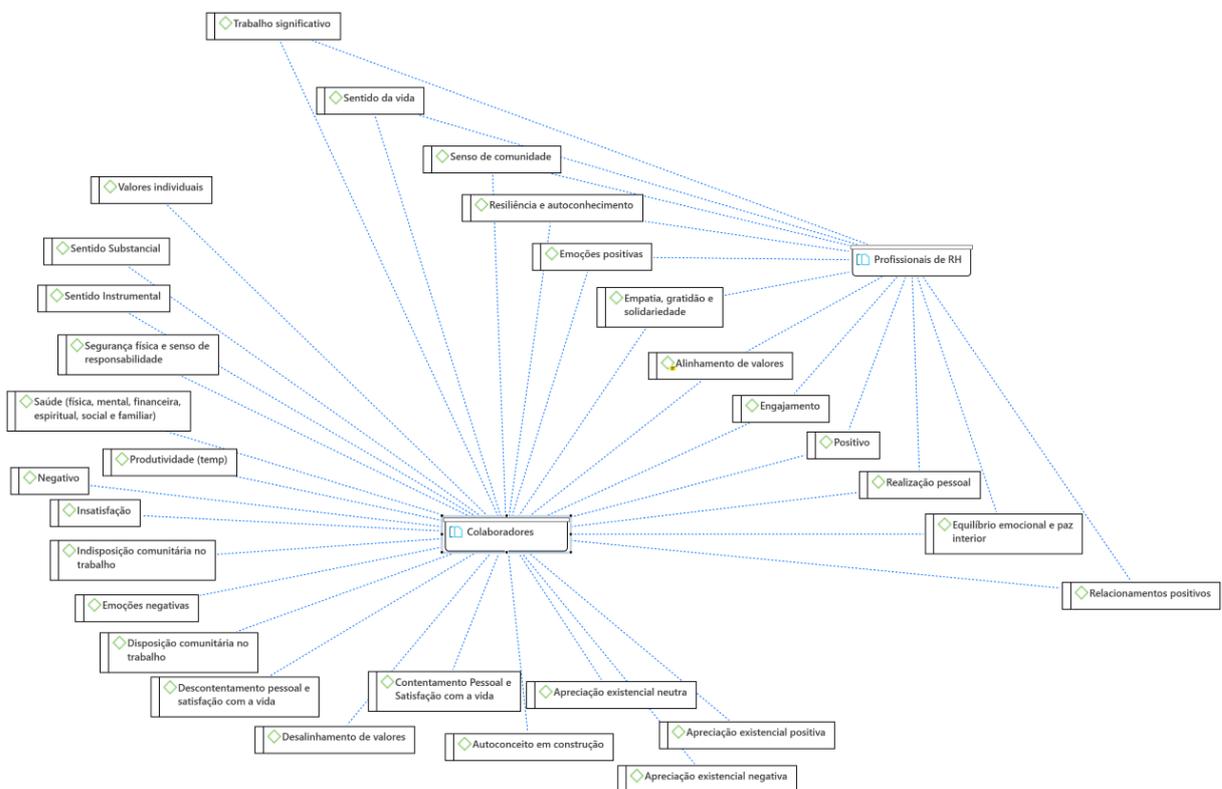
autoconhecimento; emoções positivas, empatia, gratidão e solidariedade; engajamento; realização pessoal; equilíbrio pessoal e paz interior e relacionamentos positivos.

Do ponto de vista de Ashmos e Duchon (2000); Rego, Souto e Cunha (2007); Joelle e Coelho (2019), a pertinência desses elementos denota uma propensão para práticas de espiritualidade organizacional com significados para o BES dos empregados nos ambientes pesquisados, compreendendo, ainda, a inserção em um contexto pandêmico.

Quanto ao desalinhamento de valores por parte dos empregados entrevistados, predominaram negativamente: descontentamento pessoal; individualidade de valores; indisposição comunitária; emoções negativas; apreciação existencial negativa. Essas evidências não desencorajam que outros agrupamentos de empregados entre os entrevistados vivenciem experiências de realização pessoal e oportunidade para uma vida interior no ambiente profissional.

Essa consistência do quadro de alinhamento de valores citados anteriormente é mostrada na Figura 13.

Figura 13 – Redes de alinhamento de valores pessoais e organizacionais



Fonte: dados da pesquisa rodados no software Atlas.ti, versão 9.0 (2021).

Ao examinar o modo como os valores alinhados entre indivíduos e organizações se refletem no BES dos empregados e se associam às práticas de GRH, a atitude resiliente dos empregados, como vista na percepção dos entrevistados, é uma ação adicional ao tempo, sendo reducionista dos efeitos estressores do surto pandêmico COVID-19.

Essa análise sobre o ser resiliente precisa ser posta em perspectiva, especialmente quando a resiliência é integrada pela pesquisadora à temática da espiritualidade organizacional, cujo conceito embasa este estudo. Ainda que a resiliência tenha como objetivo absorver a dinâmica de perturbação pela qual alega que enfrenta o indivíduo, cabe lembrar que é uma dimensão, e apesar de originalmente ser de outro contexto, também é aplicável aos sistemas de GP das organizações.

Os resultados conexos as combinações de diferentes códigos gerados para os construtos espiritualidade organizacional e ES, e o comportamento resiliente frente à pandemia de COVID-19, são vistos no Quadro 17.

Quadro 17 – Matriz de coocorrência 1

	Relacionamentos positivos Gr=15	Senso de comunidade Gr=42	Sentido da vida Gr=9	Sentido instrumental Gr=46	Sentido substancial Gr=5
Emoções negativas Gr=32	0	2	0	1	0
Emoções positivas Gr=21	2	1	6	2	0
Empatia, gratidão e solidariedade Gr=32	5	18	4	0	0
Engajamento Gr=35	3	12	0	12	0
Equilíbrio emocional e paz interior Gr=15	1	2	4	0	0
Indisposição comunitária no trabalho Gr=9	0	0	0	1	0
Negativo Gr=433	6	15	2	29	5
Positivo Gr=135	5	6	0	6	0

Produtividade (tempo) Gr=9	0	0	0	8	0
Realização pessoal Gr=6	0	0	2	0	0
Resiliência e autoconhecimento Gr=39	1	6	1	3	0

Fonte: dados da pesquisa rodados no software Atlas.ti, versão 9.0.

Nota: Gr significa a fundamentação de um código (número de citações codificadas por um código). O glossário está na segunda aba das planilhas. Refere-se à frequência total das citações, ou seja, quantas vezes ela aconteceu no conjunto global dos dados (todas as entrevistas.)

Na matriz de coocorrência 1, exposta acima, as maiores frequências referem-se às incidências das citações nos códigos. Nessa matriz, mostra-se a convergência de códigos de acordo com as citações. Por exemplo, o código empatia, gratidão e solidariedade possui 18 citações convergentes com senso de comunidade, ou seja, em 18 trechos dos dados houve citações que remeteram tanto a um quanto a outro código.

Aliás, na coocorrência 1 explicita-se que a conotação positiva é predominante para a resiliência, já que a capacidade de combater qualquer tipo de dano é o produto de seu argumento discursivo, e a pandemia traz as restrições para um enfrentamento real. Ao atentar-se para os limites humanos, não é admissível que o estado resiliente possa lidar de modo indefinido com perturbações cada vez mais emergentes. No entanto, pode relativizar o argumento de que o seu conceito, como tal, escapa às críticas dos estudos sobre bem-estar.

Ainda fazendo a leitura da matriz de coocorrência 1, indivíduos que experimentam altos níveis de emoções positivas também relatam um nível mais elevado de resiliência, enquanto aqueles que testemunham a resiliência durante a COVID-19 possuem altos níveis de emoções negativas e demonstram uma resiliência mais intensa.

Esses resultados são consistentes com a investigação existente, mostrando que as emoções positivas promovem o enfrentamento de situações de estresse agudo. Assim, o presente estudo alarga o âmbito de estudos existentes, sugerindo que essa premissa é igualmente relevante no contexto de momentos prolongados de estresse, a exemplo da atual pandemia. Adicionalmente, os resultados revelam

diferenças sobre como as emoções positivas versus negativas estão relacionadas com a resiliência.

Especificamente, os resultados patenteiam que as emoções positivas são associadas à maior resiliência do que à deterioração da resiliência associada às emoções negativas. Logo, pode-se sugerir que o aumento das emoções positivas pode servir como canal mais apropriado do que prosseguir com a eliminação ou mesmo negação de emoções negativas para apoiar as pessoas que precisam conviver com suas tristezas e seus sentimentos de perdas sofridas.

Isso pode levar à proposta de que o efeito dominante das emoções positivas sobre a resiliência só existe para os indivíduos que experimentam menos emoções negativas (em comparação com as positivas). Não obstante, contrariamente a essa sugestão, encontrou-se um pequeno, mas significativo efeito de interação em ambos os públicos entrevistados (colaboradores e profissionais de RH), indicando que a relação entre as emoções positivas e a resiliência são mais substanciais para os indivíduos que experimentam altos níveis de emoções negativas.

Esse resultado ultrapassa o âmbito dos conhecimentos existentes sobre resiliência, quando se poderia esperar precisamente o oposto, ou seja, que o efeito de experiências positivas diminuiria em um contexto de aumento de estresse, já que está ligado à deterioração do bem-estar.

Diante de tais inferências, este estudo abre luz aos aspectos positivos e negativos, no que concerne às prioridades do BES entendidas pelos empregados, assim como às práticas organizacionais, no ponto de vista dos profissionais de gestão de pessoas que participaram da pesquisa.

Particularmente na rodagem dos dados, emergiu a evidência de que os elementos que dão sustentação à abordagem da espiritualidade organizacional teriam uma ação sobre os entrevistados de redução sobre influências prejudiciais às emoções, ao sentido da vida, aos relacionamentos e a outras disposições pessoais, como o equilíbrio emocional, a paz interior, a empatia, a gratidão e a solidariedade, atenuando, assim, o estresse ocupacional e emocional causado pelas condições pandêmicas vigentes.

O Quadro 18 ilustra as frequências de coocorrências e as variações proeminentes em destaque.

Quadro 18 – Matriz de coocorrência 2

	Autoconceito em construção Gr=3	Emoções negativas Gr=32	Empatia, gratidão e solidariedade de Gr=32	Relacionamentos positivos Gr=15	Resiliência e autoconhecimento Gr=39
Apreciação existencial negativa Gr=19	0	5	0	0	1
Autoconceito em construção Gr=3	0	1	0	0	1
Emoções negativas Gr=32	1	0	0	0	4
Emoções positivas Gr=21	1	0	4	2	5
Empatia, gratidão e solidariedade Gr=32	0	0	0	5	5
Engajamento Gr=35	0	0	7	3	0
Equilíbrio emocional e paz interior Gr=15	0	0	6	1	4
Indisposição comunitária no trabalho Gr=9	0	0	0	0	0
Negativo Gr=433	2	30	7	6	19
Positivo Gr=135	0	4	3	5	6
Relacionamentos positivos Gr=15	0	0	5	0	1
Resiliência e autoconhecimento Gr=39	1	4	5	1	0
Segurança física e senso de responsabilidade Gr=15	0	1	2	1	7
Senso de comunidade Gr=42	0	2	18	9	6
Sentido da vida Gr=9	0	0	4	1	1

Fonte: dados da pesquisa rodados no software Atlas.ti, versão 9.0 (2021).

Observa-se, pela matriz de coocorrência 2, que os resultados das análises iniciais sugerem que os empregados com altos níveis de senso de comunidade,

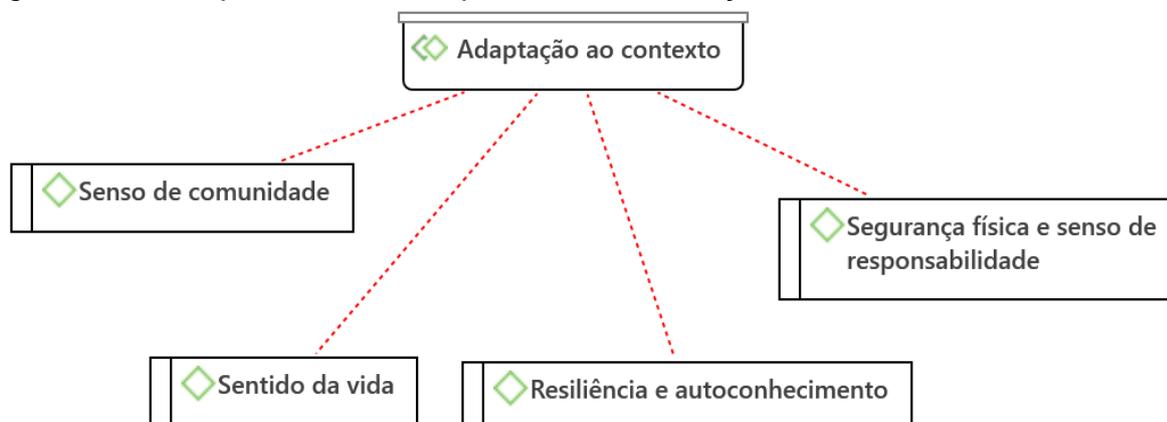
empatia, gratidão e solidariedade tendem a experimentar menos insatisfação, mais momentos de BES e sofrem menos ameaças de estresse ocupacional, e essa prática pode auxiliar, inclusive, na forma de lidar com as circunstâncias da pandemia de Sars-Cov-19.

Grupos de respondentes afirmaram que os elevados níveis de pressão no trabalho durante o período vivenciado levaram-nos a experimentar mais sentimentos de mal-estar e menos de bem-estar. Isso traz à tona a reflexão de que a ameaça de estresse ocupacional teve uma percepção significativa na diminuição do bem-estar para além de momentos de tensão no trabalho, intensificados pela pandemia e pelo home office, afetando diretamente as variáveis relacionadas à interação. Em muitos casos, o contato físico e a aproximação com aqueles que faziam parte do cotidiano de trabalho passou a ganhar peso no isolamento social, aumentando a possível relação entre espiritualidade organizacional e BES.

É nesse cenário que as pessoas, em todo o mundo, estão experimentando um elevado déficit emocional associado à prolongada pandemia de COVID-19. Em tais circunstâncias desafiantes, acredita-se que a capacidade de enfrentamento depende da resiliência pessoal de cada indivíduo. Achado importante neste estudo é a presença de emoções positivas versus negativas de forma diferente, quando relacionadas com o cultivo de uma mentalidade resiliente.

A Figura 14 aponta ligações em que a adaptação às situações contextuais se apoia em itens como: senso de comunidade; sentido da vida; segurança física e senso de responsabilidade; resiliência e autoconhecimento.

Figura 14 – Comportamentos adaptativos às mudanças no cenário da COVID-19



Fonte: dados da pesquisa rodados no software Atlas.ti, versão 9.0 (2021).

Em outro aporte de análises, encontram-se as dimensões da espiritualidade organizacional relacionadas à cooperação comunitária, e o padrão de associações e convergências entre elas fornece provas de apoio à validade dessas relações entre as dimensões e os seus códigos, mais notavelmente aqueles que concernem à espiritualidade organizacional e ao BES.

As abordagens dos respondentes, tomadas em conjunto, evidenciam claramente que o BES está significativamente associado a uma gama diversificada de dimensões existenciais – em essência, àquilo que o indivíduo considera positivo para sua vida. Aqui, o sentido da vida e os aspectos existenciais comportam-se de forma que a espiritualidade indica ser melhor conceitualizada do que como pertencente ao domínio das construções do BES.

Contudo, não é possível afirmar que a espiritualidade organizacional não esteja ligada ao BES em todas as categorias levantadas aqui. Por outro lado, obtiveram-se alguns resultados indicativos de que certos aspectos conceituais da espiritualidade organizacional estão ligados, embora com baixa interação e como determinadas formas de BES. Os resultados mostram, portanto, que a relação varia dependendo da forma como a espiritualidade organizacional, em seus elementos constitutivos, é percebida pelos empregados no dia a dia no ambiente laboral.

O Quadro 19 dá essa visibilidade, em termos frequenciais.

Quadro 19 – Matriz de coocorrência 3

	Relacionamentos positivos Gr=15	Senso de comunidade Gr=42	Sentido da vida Gr=9	Sentido instrumental Gr=46	Sentido substancial Gr=5
Emoções negativas Gr=32	0	2	0	1	0
Emoções positivas Gr=21	2	1	6	2	0
Empatia, gratidão e solidariedade Gr=32	5	18	4	0	0
Engajamento Gr=35	3	12	0	12	0
Equilíbrio emocional e paz interior Gr=15	1	2	4	0	0
Indisposição comunitária no	0	0	0	1	0

trabalho Gr=9					
Negativo Gr=433	6	15	2	29	5
Positivo Gr=135	5	6	0	6	0
Produtividade (temp) Gr=9	0	0	0	8	0
Realização pessoal Gr=6	0	0	2	0	0
Resiliência e autoconhecime nto Gr=39	1	6	1	3	0

Fonte: dados da pesquisa rodados no software Atlas.ti, versão 9.0 (2021).

Em complemento ao descrito na matriz de co-ocorrência 3, as ligações que se formaram introduzem com destaque domínios relacionados ao engajamento e ao apoio social, este exercido por meio da empatia, da gratidão e da solidariedade, predispondo os ambientes organizacionais dos entrevistados a práticas de espiritualidade – avaliação que se faz sob um enfoque experiencial de como os empregados encontram oportunidade para desenvolver condutas que acreditam serem benéficas para si e aplicáveis no local de trabalho.

Além do exposto, o presente estudo encontrou uma relação entre a satisfação com a vida e o senso de comunidade, apesar da satisfação com a vida ser a menos mencionada, sendo, pois, o contrário do que o esperado como ponto importante, necessitando de mais investigação para se compreender melhor o que as pessoas entendem quando questionadas sobre BES e dimensões integrantes de espiritualidade organizacional.

Aqui, acredita-se que os contatos frequentes com família, amigos e vizinhos podem contribuir significativamente para a satisfação da vida, e isso vale para o trabalho, inclusive. No entanto, quando questionados sobre a satisfação com as relações, de forma abstrata, os entrevistados tenderam a responder sobre outro conjunto de atributos, relacionados ao sentido de pertencimento a uma comunidade laboral.

O cruzamento de respostas quanto às prioridades do BES definidas pelos empregados e às práticas organizacionais descritas pelos GP são acenadas por meio

de frequências e percentuais alusivos aos dados levantados, cujos resultados encontrados convergem entre si, como ilustrado no Quadro 20.

Quadro 20 – Tabela Código documento 1

Dimensões	Colaboradores Gr=267; GS=10		Profissionais de RH Gr=51; GS=8		Totais
	Absoluto	Relativo à coluna	Absoluto	Relativo à coluna	Absoluto
BES Gr=98; GS=7	65	37,36%	33	34,38%	98
Dimensões do BES Gr=72; GS=4	53	30,46%	19	19,79%	72
Espiritualidade organizacional Gr=100; GS=8	56	32,18%	44	45,83%	100

Fonte: dados da pesquisa rodados no software Atlas.ti, versão 9.0. Nota: Frequência absoluta traz o total das citações por grupo, e a relativa traz o percentual relativo aos somatórios dos dois grupos.

A propósito dos percentuais que aparecem no Quadro 20, o BES e as dimensões conceituais de espiritualidade organizacional se mostram em congruência positiva, entendendo-se que no local de trabalho dos pesquisados, existem fatores contributivos capazes de promover um entrelaçamento de valores individuais e organizacionais e, desse modo, gerar resultados satisfatórios para as partes interessadas. Na literatura, encontra-se a concordância de que as práticas organizacionais espiritualizadas são benéficas tanto para os empregados quanto para a organização, apesar de os empregados pesquisados trazerem mais citações relacionadas ao BES do que os gestores de pessoas.

Com vistas a identificar outras associações, todos os códigos gerados pela pesquisadora, com base no modelo teórico, levando em consideração as narrativas dos colaboradores respondentes do estudo, foram aplicados, daí porque outros discernimentos podem ser esboçados.

O Quadro 21 traça esse panorama.

Quadro 21 – Tabela Código documento 2

	Colaboradores Gr=267; GS=10		Profissionais de RH Gr=5; GS=8		Totais
	Absoluto	Relativo à coluna	Absoluto	Relativo à coluna	Absoluto
Alinhamento de valores Gr=23	18	4,76%	5	4,24%	23
Apreciação existencial negativa Gr=19	19	5,03%	0	0,00%	19
Apreciação existencial neutra Gr=4	4	1,06%	0	0,00%	4
Apreciação existencial positiva Gr=12	12	3,18%	0	0,00%	12
Autoconceito em construção Gr=3	3	0,79%	0	0,00%	3
Contentamento pessoal e satisfação com a vida Gr=21	21	5,56%	0	0,00%	21
Desalinhamento de valores Gr=9	9	2,38%	0	0,00%	9
Descontentamento pessoal e satisfação com a vida Gr=9	9	2,38%	0	0,00%	9
Disposição comunitária no trabalho Gr=16	16	4,23%	0	0,00%	16
Emoções negativas Gr=32	32	8,47%	0	0,00%	32
Emoções positivas Gr=21	13	3,44%	8	6,78%	21
Empatia, gratidão e solidariedade Gr=32	10	2,65%	22	18,64%	32
Engajamento Gr=35	25	6,61%	10	8,47%	35
Equilíbrio emocional e paz interior Gr=15	5	1,32%	10	8,47%	15
Indisposição comunitária no trabalho Gr=9	9	2,38%	0	0,00%	9
Insatisfação Gr=8	8	2,12%	0	0,00%	8
Produtividade (tempo) Gr=9	9	2,38%	0	0,00%	9

Realização pessoal Gr=6	3	0,79%	3	2,54%	6
Relacionamentos positivos Gr=15	8	2,12%	7	5,93%	15
Resiliência e autoconhecimento Gr=39	27	7,14%	12	10,17%	39
Saúde (física, mental, financeira, espiritual, social e familiar) Gr=18	18	4,76%	0	0,00%	18
Segurança física e senso de responsabilidade Gr=15	15	3,97%	0	0,00%	15
Senso de comunidade Gr=42	21	5,56%	21	17,80%	42
Sentido da vida Gr=9	2	0,53%	7	5,93%	9
Sentido instrumental Gr=46	46	12,17%	0	0,00%	46
Sentido sr=5	5	1,32%	0	0,00%	5
Trabalho significativo Gr=22	9	2,38%	13	11,02%	22
Valores individuais Gr=2	2	0,53%	0	0,00%	2
Totais	378	100,00%	118	100,00%	496

Fonte: dados da pesquisa rodados no software Atlas.ti, versão 9.0 (2021).

Nota: classificação por código.

No Quadro 21, alguns tópicos são acentuados como visões permeadas de variações, as quais, entretanto, compensam-se entre si, podendo-se relacionar: apreciação existencial negativa versus contentamento pessoal e satisfação com a vida; emoções negativas versus emoções positivas; empatia, gratidão e solidariedade versus engajamento, versus equilíbrio emocional e paz interior; engajamento versus relacionamentos positivos; resiliência e autoconhecimento versus sentido da vida; senso de comunidade versus trabalho significativo, versus sentido instrumental.

9 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na busca de entendimento de como as práticas presumidas de espiritualidade organizacional podem contribuir para o BES dos empregados em cenário pandêmico, apreenderam-se significados que exprimem um processo que tende, ainda que de modo não assumido, a uma nova configuração no ambiente laboral.

Nessa dinâmica, tendo em vista os elementos constitutivos do BES, sob o ponto de vista dos empregados respondentes da pesquisa, identificaram-se dimensões de cunho bastante negativo, contudo, em variações menores. Certificou-se, por meio do conteúdo das mensagens transcritas, sentimentos de incertezas, ansiedade e medo do que pode estar por vir, quando se aborda o surto de COVID-19.

As emoções, parte integrante do composto do BES, configuraram-se como negativas com maior frequência entre os respondentes do estudo, sobretudo porque o cenário pandêmico tem ocasionado impactos na satisfação com a vida. Menções a sensações como ansiedade, medo da morte, angústia, estresse emocional, depressão, impotência, tristeza, insegurança e falta de liberdade foram destaques nos depoimentos. Com base na literatura, Brooks *et al.* (2020); Li *et al.* (2020); Lee (2020); Crepaldi *et al.* (2020); Maia e Dias (2020), o surto de COVID-19 acarretou perturbações emocionais com consequências a longo prazo.

Por outro lado, a afetividade emerge como fator essencial e positivo para compensar os transtornos consequentes da COVID-19. Extensões como família, amigos e amor; vida equilibrada e saudável, paz de espírito, Deus, bem-estar emocional e controle de emoções, tiveram incidência relevante para o bem-estar dos entrevistados (JOELLE; COELHO, 2019; GARDNER, 2019; MAIA; DIAS, 2020; BROOKS *et al.*, 2020; LEE, 2020; CREPALDI *et al.*, 2020).

Ao diligenciar os efeitos da pandemia de modo mais exaustivo, absorveram-se nas narrativas dos respondentes vagas intenções de vigor, dedicação e absorção pessoal no ambiente laboral, embora fosse pontuado como importante dispor de resultados produtivos. Tal inferência é aguçada na ausência de falas sobre uma liderança mediadora capaz de estimular níveis de engajamento, mesmo que seja com a intenção de obter desempenhos e comportamentos produtivos. Além do mais, a presença do líder poderia supostamente ampliar as experiências positivas de relacionamentos e um ambiente de trabalho humanamente melhor (KARAKAS;

SARIGOLLU, 2017; SELIGMAN, 2012; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; FARINA *et al.*, 2019; DUTRA *et al.*, 2021).

Diante disso, verifica-se que novos subsídios, advindos do cenário social em questão, surgiram, afetando o sentido da vida. Para os entrevistados, a vida, em todas as suas esferas, passou a ser digital, impessoal e sem sorrisos. A falta de convívio presencial contribuiu sobremaneira para alterar a sociabilidade, tornando rarefeito o senso de comunidade. Por conseguinte, o sentimento de tristeza e de solidão, bastante presente nas falas, evidenciou a preocupação com a vulnerabilidade da saúde mental.

Em contraponto à apreciação negativa mencionada acerca do sentido da vida, fragmentos das falas dos entrevistados chamam a atenção pela percepção otimista sobre como enfrentar as questões atuais da pandemia e seguir em frente. A consciência de fé, no sentido que os problemas da vida têm solução; que as pessoas precisam ser mais valorizadas; que devem fazer algo pelo próximo; bem como procurar ser melhores e perdoarem, denotam como as circunstâncias adversas, tal como o estresse ocupacional e emocional, a dor e o luto, por exemplo, podem gerar atitudes e comportamentos singulares antes não experimentados. Nessa lógica, realça-se que características, forças e virtudes individuais, principalmente o autocontrole, podem contribuir para a avaliação positiva ou negativa dos fatos vivenciados (SELIGMAN, 2012). Perpassando essa questão, deve-se colaborar para um ambiente organizacional acolhedor e espiritualizado (NEVES *et al.*, 2017; ILOUGA *et al.*, 2018; BASER; EHTIYAR, 2019).

Apesar dos achados positivos, mesmo que em grupos menores, como descritos acima, os relacionamentos preponderaram na ótica da maior parcela dos entrevistados como estando fragilizados. No agrupamento das mensagens, sentenças pertinentes a abatimento e insuficiência de acalanto, apontam que a qualidade de vida humana demanda, em cenário pandêmico, urgentes cuidados com a saúde mental e emocional (CHEN *et al.*, 2021).

Por sinal, trechos das falas anunciam que a vivacidade das relações e o afeto são itens relevantes para o BES dos entrevistados, e reconhecidos como condição importante para profícuos relacionamentos e desempenhos no local de trabalho produtivo.

Nesse sentido, os relacionamentos positivos podem resultar em um trabalho produtivo, assim como em contentamento ou descontentamento nas entregas do dia a dia laboral. De tal modo, em um grupo de menor frequência, mensagens descritas pelos respondentes, alusivas à sujeição afetiva associada ao trabalho, revelou o quanto é essencial o reconhecimento externo pelas pessoas, pela empresa e pela sociedade, o que leva à definição do nível de entrega no trabalho. E quando não ocorre o reconhecimento, advém o agastamento social e emocional, e os comportamentos que poderiam ser mais produtivos, não o são.

Vale destacar que o BES, na ótica dos respondentes, tem um simbolismo afetivo muito presente, podendo-se interpretar que reflete nos comportamentos descritos como produtivos. Outro resultado que chamou a atenção foi a admissão do reconhecimento externo como fundamental para dar maior significado ao trabalho. Verificado esse aspecto, o engajamento pessoal e laboral apresentou variações decrescentes entre os respondentes, onde o vigor e a dedicação se fizeram destaques quando as organizações os apoiavam em seus desempenhos. Independentemente dos itens aludidos, o sentido da vida foi bastante afetado pelo cenário específico da COVID-19, diminuindo a satisfação pessoal e com a vida, assinalando novas reflexões (ASHMOS; DUCHON, 2000; SAKS, 2011; JOELLE; COELHO, 2019).

Como visto anteriormente, o estudo trouxe a compreensão das dimensões do BES em cenário atípico de pandemia, priorizadas pelos respondentes. Do ponto de vista dos empregados, a pandemia afetou não somente a satisfação com a vida, mas também a saúde mental e emocional. Decorre desse entendimento que a espiritualidade organizacional ocorre à proporção que se manifesta, no dia a dia laboral, um sentimento de comunidade, alinhamento de valores entre as pessoas e organização, equilíbrio emocional e paz interior (ASHMOS; DUCHON, 2000; REGO, SOUTO; 2007; JOELLE; COELHO, 2019).

Quanto ao sentido de comunidade no cotidiano, no ambiente de trabalho, diferentes ângulos podem ser examinados, além do pertencimento. O que acontece na dinâmica dos processos de trabalhos, nas comunicações entre os grupos hierárquicos e nos modelos de gestão, por exemplo, podem ser outras referências de conexão entre as pessoas (BASER; EHTIYAR, 2019). No entanto, nas falas dos entrevistados, não foram identificadas essas referências, embora a noção de que a harmonia e o trabalho em equipe devam existir ficou demonstrada.

A indisposição comunitária no trabalho retrata os contornos contrários ao sentido de comunidade, fato associado pelos pesquisados ao modo como a organização verticaliza os relacionamentos e define hierarquicamente a rede de contatos – rotina independente da COVID-19. Tal formato vertical foi apontado como fator que além de desestimular as conexões sociais, reforça os comportamentos alheios aos outros e, em consequência, prioriza as condições que geram competição nos vínculos de trabalho.

No que diz respeito ao fator competição entre os pares no ambiente laboral, as estruturas organizacionais burocráticas e verticalizadas corroboram, de modo mais evidente, 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 nem da espiritualidade organizacional, sendo uma das revelações dos dados da pesquisa (WANDERBROOKE *et al.*, 2018; BASE; EHTIYAR, 2019; OLIVEIRA; LAURINI; SANTOS, 2020).

A partir do que foi dito anteriormente, acerca de barreiras organizacionais para a modelagem comunitária, sublinha-se que é fundamental que ocorram processos interacionistas no dia a dia do trabalho, pois é por meio deles que pode acontecer a permuta de valores. Esse entendimento foi exteriorizado por parcela significativa dos entrevistados, cuja ênfase incidiu no alinhamento de seus valores pessoais com os da organização. Nesta pesquisa, percebeu-se que os valores declarados como os mais importantes trazem em si expressões de cunho subjetivo e afetivo, como empatia, solidariedade, bondade, gratidão, acolhimento, amorosidade, companheirismo e afins.

Um dos valores manifestos que o estudo destaca é a empatia, tendo em vista que no convívio e nos ritmos de trabalho, tirar um tempo para doar àquele que necessita de apoio pode representar uma demanda até então não exposta como típica das organizações (BVS-PSI BRASIL, 2014; LAMPERT; SCORTEGAGNA, 2015).

Contudo, as circunstâncias do surto pandêmico potencializaram estados sensíveis da natureza humana de longo alcance no tempo (BROOKS *et al.*, 2020; LEE, 2020). Como diferencial, considera-se a empatia como achado que favorece o clima organizacional, tanto o bem-estar dos empregados quanto práticas de espiritualidade (LAMPERT; SCORTEGAGNA, 2015; JULIÃO; NASCIMENTO-SANTOS; PAIVA, 2017; ZAWADZKI; TESTON; LIZOTE; ORO, 2021).

Correspondendo ao item introduzido pela pesquisadora para a expansão do conceito de espiritualidade organizacional, a empatia apresenta-se de maneira representativa para o arranjo relacional entre as pessoas e a organização. Diz-se, pois, como valor presente na perspectiva dos empregados pesquisados, a empatia, quando inserida no ambiente de trabalho, pode beneficiar a relação entre empregados e gestores, assim como as condições laborais (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017; PINHEIRO; FROEHLICH; KONRATH, 2019).

Vê-se nessa relação entre empatia e espiritualidade organizacional, que foi identificada no atrelamento de valores, a possibilidade de tornar melhores as questões interacionistas e, por conseguinte, o desempenho e a satisfação no trabalho (PAZ; FERNANDES, 2019; OLIVEIRA-SILVA; PORTO, 2021; FOGAÇA *et al.*, 2021). É, portanto, outro achado importante do estudo.

Por outro lado, valores em desalinho, como falha de cumprimento ético por parte dos colaboradores, não empatia por parte da empresa, prática da empresa diferente do discurso, desafia o entendimento do quanto a ausência de alinhamento pode ocasionar aos propósitos organizacionais. Aliás, a empatia, se presente, faz a vinculação positiva, e na falta, desarticula. Como dados da pesquisa, reconhece-se que são percepções diferentes entre os entrevistados e que os valores individuais de uns não invalida os de outros, embora poucos estejam articulados (LAMPERT; SCORTEGAGNA, 2015; BVS-PSI BRASIL, 2014; DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017; PINHEIRO; FROEHLICH; KONRATH, 2019).

Como resultado das respostas dos pesquisados, avulta-se a empatia como valor determinante para o bem-estar dos empregados em atividades laborais, essencialmente, em situações de distanciamento social pertinentes a ciclos pandêmicos. Sua relevância consiste na cooptação de comportamentos solidários e afetivos como demandas contemporâneas emergenciais.

Em se tratando de demandas em cenários de pandemia, a adequação às mudanças passou a ser um aspecto que incomodou um grupo de entrevistados, revelando dificuldades em encarar incertezas e restrições para evitar a COVID-19. Para esse segmento, os impactos foram negativos na saúde física e mental, sobretudo pelo isolamento e distanciamento social.

Todavia, outro segmento de respondentes considerou a necessidade de adaptação de modo suportável e positivo, porquanto a entenderam como aprendizado

e oportunidade de melhoria enquanto pessoa. Essa percepção positiva contraria resultados de estudos em eventos traumáticos e de proporções semelhantes, que causam nas pessoas fragilidades emocionais e psicológicas duradouras, inclusive com danos à saúde mental (BROOKS *et al.*, 2020; LEE, 2020).

Para este estudo, considera-se o modo resiliente um achado meritório para a compreensão de como se encontra o bem-estar dos empregados, despontando como moderado em meio a um cenário de pandemia. Por dedução, dois motivos podem ser elencados para tal comportamento resiliente: o primeiro, que medidas organizacionais sejam oferecidas, tais como flexibilidade de horários, alternância de atividades (remota e/ou presencial) e suporte quanto às medidas protetivas; o segundo, que os respondentes tenham em suas disposições a presença de recursos individuais, como virtudes e entusiasmos (SELIGNAM, 2012; ZANON *et al.*, 2020).

Apesar de não ter sido possível uma exploração mais aprofundada acerca do modo como estão experienciando as mudanças – isso porque os respondentes não teceram detalhes específicos do seu dia a dia laboral – evidências adaptativas às circunstâncias pandêmicas foram pertinentes.

10 CONCLUSÃO

Esta pesquisa permitiu presumir que a espiritualidade organizacional, a partir da abordagem dos gestores de pessoas, é aplicada nas organizações, atendendo 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, que se revela por meio de discursos e ações associadas a programas de qualidade de vida no trabalho, pesquisa de clima organizacional, meritocracia, bem como por meio de conteúdos motivacionais colocados em mídias diárias em suas páginas eletrônicas, associadas aos interesses organizacionais. Não se observou, porém, em tais procedimentos, evidências mais aprofundadas que denotassem um ambiente com embasamento de espiritualidade organizacional.

Por outro lado, se nas organizações pesquisadas não ocorreu a aplicabilidade objetiva e uniforme da espiritualidade organizacional, no meio acadêmico, a discussão e o interesse de pesquisa é crescente, mormente durante o advento da COVID-19. Aliás, o cenário pandêmico despontou questões comportamentais antes não deliberadas de modo regular pelas organizações, como o equilíbrio emocional, a empatia e o senso de comunidade.

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, empatia e senso de comunidade não foi atribuído às demais dimensões conceituais selecionadas para estudo, o que deixou o construto

espiritualidade organizacional desbalanceado no que tange às organizações pesquisadas nesta tese.

Esta tese 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.

Embora na literatura da espiritualidade organizacional e do BES, apreenda-se que quando alinhados, resultam em maior produtividade, isso não pode ser afirmado para a discussão dos resultados desta tese, pois não foi possível essa verificação *in loco*. Não obstante, as empresas que valorizam algumas das dimensões da espiritualidade organizacional apresentam indícios de um clima organizacional salutar.

Em síntese, a espiritualidade organizacional no contexto brasileiro pode ser caracterizada, com base no recorte adotado nesta tese, como fragmentada, desbalanceada e pontual. Por sinal, nem todas as dimensões de espiritualidade aplicadas nesta investigação são contempladas pelas organizações – apenas aquelas que não implicam custos econômicos recebem apoio institucional.

Diante dessas 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 tenham apresentado inclinações sutis, são benéficas ao BES dos empregados. Em cenários de pandemia, tal como este, podem ser úteis para o gerenciamento de possíveis comportamentos profissionais de desalento e desempenhos improdutivos, pois aprimoram a qualidade das emoções, do sentido de comunidade, dos relacionamentos positivos e de realização pessoal.

Posto isso, o campo do conhecimento assinala novos conteúdos que podem ser integrados à área de conhecimentos da Gestão Organizacional, seja no meio corporativo ou acadêmico.

Quanto às limitações, em uma análise geral, o estudo alcançou um número considerado pequeno de respondentes voluntários de profissionais da GRH; a impossibilidade de observações *in loco*, em razão das restrições impostas pelas medidas sanitárias de combate à pandemia de COVID-19; o ambiente virtual de aplicação da pesquisa estreitando a possibilidade de a pesquisadora intercalar com

subitens as respostas advindas da própria dinâmica das respondentes; o cenário pandêmico que influenciou o não aceite dos convidados, seja em suas questões pessoais ou ao próprio tempo a 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, aprofundando a abordagem com outras técnicas qualitativas, a fim de superar todos os pontos limitantes relacionados.

REFERÊNCIAS

- ABD-ALRAZAQ, A.; ALHUWAIL, D.; HOUSEH, M.; HAMD, M.; SHAH, Z. Main concerns of tweeters during the COVID-19 pandemic: infoveillance study. **Journal of medical Internet research**, v. 22, n. 4, p. e19016, 21 abr. 2020. DOI: 10.2196/19016. PMID: 32287039; PMCID: PMC7175788.
- ABOUBAKER, Nimitha; EDWARD, Manoj; 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. l.], v. 33, n. 1, p. 28-44, janeiro, 2019. Edição especial. DOI: org/10.1108/IJEM-02-2018-0049.
- ANDRADE, S. P. C.; TOLFO, S. R.; DELLAGNELO, E. H. L. Sentidos do trabalho e racionalidade instrumental: interfaces entre a administração e a psicologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 200-216, 2012.
- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work. A conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-145, 1 jun. 2000. DOI:10.1177/105649260092008.
- BADER, B.; SCHUSTERB, T.; DICKMANN, M. Managing people in hostile environments: lesson learned and new grounds in HR research. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 20, p. 2809-2830, 8 fev. 2019. DOI: 10.1080 / 09585192.2018.1548499.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977. ISBN: 972-44-0898-1.
- BARRETO, L. K. S ; BARROS, I. D.; VASCONCELOS, C. R. M.; ARAÚJO FILHO, G. M.; SILVA, A. G. F. Espiritualidade no ambiente de trabalho e comportamentos de cidadania organizacional: uma análise sobre a percepção dos empregados em indústria do Rio Grande do Norte. **RACE**, Joaçaba, v. 19, n. 23, p. 397-418, set./dez. 2020. ISSN 2179-4936.
- BALKHI, F.; NASIR, A.; ZEHRA, A.; RIAZ, R. Psychological and Behavioral Response to the Coronavirus (COVID-19) Pandemic. **Cureus**, v. 12, n. 5, e7923, 2 mai. 2020. DOI: 10.7759/cureus.7923. PMCID: PMC7265762. PMID: 32499970.
- BAŞER, G.; EHTIYAR, R. The understanding of workplace spirituality among a group of human resource managers: Meaning, influencing factors and practices. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*. **Journal of Qualitative Research in Education - JOQRE**, v. 7, n. 2, p. 668-687, 22 abr. 2019. DOI: 10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.9m. ISSN 2148-2624.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.
- BELLA, R. L. F. **Espiritualidade no ambiente de trabalho**. 2018. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

BELLA, R. L. F.; QUELHAS, O. L. G.; FERRAZ, T. F.; BEZERRA, S. M. J. Workplace spirituality: sustainable work experience from a human factors perspective. **Sustainability**, v. 10, n. 1887, 5 jun. 2018. DOI:10.3390/su10061887.

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**, v. 48, ed. 5, p. 428-443, jul. 2018. DOI: 10.1177/0275074017692875.

BRASIL. **Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015**. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm. Acesso em: 4 mar. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Ética em Pesquisa. **Carta Circular nº 2 de fevereiro de 2021/CONEP/SECNS/MS**. Disponível em: http://conselho.saude.gov.br/images/Programas_de_uso_compassivo_e_acesso_expandido.pdf. Acesso em: 5 mar 2021.

BRASIL. Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012. Dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1, 10 jul. 2012. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2012/lei-12682-9-julho-2012-613529-publicacaooriginal-136940-pl.html>. Acesso em: 4 mar. 2021.

BRASIL. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Ministério da Saúde: Conselho Nacional de Saúde. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em: 4 mar. 2021.

BRASIL. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Ministério da Saúde: Conselho Nacional de Saúde. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 4 mar. 2021.

BRASIL. **Resolução nº 580, de 22 de março de 2018**. Ministério da Saúde: Conselho Nacional de Saúde. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2018/Reso580.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2021.

BROOKS, S. K. *et al.* The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. **Published online**, February 26, 2020. DOI: [org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8). Disponível em: www.thelancet.com. Acesso em: 20 mar. 2020.

CARDOSO, E. J.; SANTOS, J. N. Práticas de espiritualidade: um caminho para o bem-estar de jovens trabalhadores. **REUNA**, Belo Horizonte, MG, v. 22, n. 2, p. 24-43, 26 set. 2017. ISSN 2179-8834. DOI: 10.21714/2179-8834/2017v22n2p24-43.

CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION (CDC). **Coronavírus (COVID-19)**. 2020. Disponível em: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/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, 1 jun. 2020. DOI: [org/10.1590/1982-0275202037e200090](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. *et al.* A espiritualidade no ambiente de trabalho como agente de autorregulação do caos organizacional. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 18, n. 2, p. 229, jul./dez. 2017. DOI: [10.25110/receu.v18i2.6256](https://doi.org/10.25110/receu.v18i2.6256). Electronic ISSN 1982-1115. Print ISSN 1517-6304.

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**, v. 11, n. 2, p. 3130-3149, 2020.

DA SILVA, M. R.; BARBOSA, M. A. Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: explorando a análise temática. **Atas CIAIQ2019**, v. 3, p. 110-119, 2019.

DE LIMA, A. C. R. *et al.* Identificação de indicativos de bem-estar subjetivo e estresse em psicólogos. **Revista de Psicologia da UNESP**, v. 19, n. 2, p. 96-127, 2020.

DIENER, E. F. Subjective well-being. American Psychological Association, **Boletim Psicológico**, v. 95, n. 3, p.542-575, 1984. DOI:[10.1037/0033-2909.95.3.542](https://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: [10.1177/1745691613507583](https://doi.org/10.1177/1745691613507583).

DIENER, E. F. Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. **American Psychologist**, v. 1, n. 55, p. 34-43, 2000. DOI: [10.1037/0003-066X.55.1.34](https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34).

DILL LAGUE, J. Q.; GALLON, S.; CERUTTI, P. S. Bem-estar subjetivo de imigrantes senegaleses. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**, v. 18, n. 2, p. 240-260, mai./ago. 2019. ISSN 1677-738. DOI: [10.21529/RECADM.2019010](https://doi.org/10.21529/RECADM.2019010).

DOS SANTOS, G. L. *et al.* Processo de clima organizacional de uma indústria de confecções de Santa Catarina x modelo de clima Great Place to Work. **Revista**

Visão: Gestão Organizacional, Caçador, SC, v. 08, n. 01, p. 44-56, jan./jun. 2019. ISSN 2238-9636. DOI: 10.33362/visao.v8i1.1730.

DURANTE, D. G.; BISCOLI, F. R. V. DA SILVA, A. C. C. Espiritualidade no ambiente de trabalho: estudo bibliométrico da produção acadêmica nacional 2010-2014.

Revista de Gestão e Secretariado, v. 8, n. 2, p. 1-19, 2017.

FARINA, L. S. A. *et al.* Flow e engajamento no trabalho: associações com recursos individuais e contexto laboral. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 18, n. 4, p. 362-371, dez. 2019. DOI:10.15689/ap.2019.1804.18813.04.

FELICILDA-REYNALDO, R. F. D. Quality of life and the predictive roles of religiosity and spiritual coping among nursing students: a multi-country study. **Journal of Religion and Health**, v. 58, p. 1573-1591, 9 fev. 2019. DOI:10.1007/s10943-019-00771-4.

FONTANELLA, B. J. B. *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, p. 388-394, fev. 2011. ISSN 0102-311X. DOI:10.1590/S0102-311X2011000200020.

FOGAÇA, N. *et al.* Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: uma perspectiva multinível. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, 2021.

FOTAKI, M.; ALTMAN, Y.; KONING, J. Spirituality, symbolism and storytelling in twenty first-century organizations: understanding and addressing the crisis of imagination. **Organization Studies**, v. 41, n. 1, p. 7-30, 2020. DOI: 10.1177/0170840619875782.

GAINO, L. V. *et al.* O conceito de saúde mental para profissionais de saúde: um estudo transversal e qualitativo. **SMAD Revista Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas (Edição em Português)**, v. 14, n. 2, p. 108-116, 2018.

GALINHA, I.; PAIS-RIBEIRO, J. L. Pais. História e evolução do conceito de bem-estar subjetivo, **Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 6, n. 2, p. 203-214, 2005.

GARDNER, D. G. The importance of being resilient: psychological well-being, job autonomy, and self-esteem of organization managers. **Personality and Individual Differences**, v. 155, n.109731, 16 nov. 2019. ISSN 0191-8869. DOI: 10.1016/j.paid.2019.109731.

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

GARG, N.; PUNIA, B. K.; JAIN, A. Workplace spirituality and job satisfaction: exploring mediating effect of organization citizenship behaviour. **Vision-the journal**

of business perspective, v. 23, n. 3, p. 287-296, set. 2019. DOI: 10.1177/0972262919850928.

GATLING, A.; KIM, J. S.; MILLIMAN, J. The relationship between workplace spirituality and hospitality supervisors' work attitudes. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 3, 21 mar. 2016. ISSN 0959-6119.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODDARD, E. The impact of COVID-19 on food retail and food service in Canada: preliminary assessment. **Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroéconomie**, v. 68, n. 2, Ed. Especial, 23 abr. 2020. DOI: 10.1111/cjag.12243. (Epub ahead of print). PMID: PMC7264603.

GONÇALVES, A. T. P. Análise de conteúdo, análise do discurso e análise de conversação: estudo preliminar sobre diferenças conceituais e teórico-metodológicas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 275- 300, mai./ago. 2016. DOI: 10.13058/raep.2016.v17n.2.323.

GPTW. Great Place to Work. **Como tudo começou**. 2016. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br/institucional/como-tudo-comecou.htm>. Acesso em: 28 mai. 2020.

HASHEMI, N. *et al.* Religious lientity and psychological well-being among middle-eastern migrants in Australia: the mediating role of perceived social support, social connectedness, and perceived discrimination. **Psychology of Religion and Spirituality Advance on-line publication**, v.12, n. 4, p. 475-486, 24 out. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/rel0000287>.

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**, p. 1-10, 8 jul. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020764020940740>.

HOUGHTON, J. D., NECK, C. P.; KRISHNAKUMAR, S. The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: a 14-year update and extension. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, v. 13, n. 3, jun. 2016. ISSN 1476-6086. e-ISSN 1942-258X. DOI: 10.1080/14766086.2016.1185292.

ILOUGA; S. N. *et al.* Do the Meaning of Work and the Coherence between a Person and Their Work Environment Express the Same Reality? **Psychology**, 9, p. 2175-2193, 2018. Disponível em: <http://www.scirp.org/journal/psych>. ISSN 2152-7199.

JENA, L. K.; PRADHAN, S. Workplace spirituality and employee commitment: the role of emotional intelligence and organisational citizenship behavior in Indian organisations. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 31, n. 3, p. 380-404, 23 mar. 2018. DOI: org/10.1108/JEIM-10-2017-0144.

- 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**, v. 8, p. 1213, 17 jul. 2017. 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**, v. 30, n. 7, p. 1111-1135, 25 abr. 2019. DOI: 10.1080/09585192.2017.1314312.
- JULIÃO, E.; NASCIMENTO-SANTO, J.; PAIVA, K. C. M. Relações entre práticas de espiritualidade e valores organizacionais sob a percepção de jovens trabalhadores brasileiros. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza (CE), v. 23, n. 2, p. 351-366, mai./ago. 2017. E-ISSN 2318-0722. DOI:10.5020/2318-0722.23.2.351-366.
- KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **The Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, dez. 1990. e-ISSN 1948-0989. DOI: 10.5465/256287.
- KARIMI, H. Investigation the effect of organizational spirituality on employee engagement through the moderating role of organizational excellence (case study: saderat bank), **Humanidades & Inovação**, v. 7, n. 4, p. 303-314, 2020.
- KHATRI, P.; GUPTA, P. Significance of demographic variables in the study of Workplace Spirituality. **UNNAYAN: International Bulletin of Management and Economics**, v. 11, p. 340-350, jul. 2019. ISSN 2349-7165.
- KARAKAS, F.; SARIGOLLU, E. Spirals of spirituality: a qualitative study exploring dynamic patterns of spirituality in Turkish organizations. **Journal Bus Ethics**, v. 156, p. 799–82, 30 mai. 2019. DOI: 10.1007/s10551-017-3619-y.
- 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**, v. 55, n. 3, p. 105924, mar. 2020. DOI: 10.1016/j.ijantimicag.2020.105924.
- LEE, S. A. Coronavirus anxiety scale: a brief mental health screener for COVID-19 related anxiety. **Death Studies**, v. 44, n. 7, p. 393-401, 2020. ISSN 0748-1187 (Print), 1091-7683 (On-line). DOI: 10.1080/07481187.2020.1748481.
- LEITE, M. C. S. R.; DA SILVA, A. J. P.; MARTINS, E. S. Pesquisa qualitativa em teses de doutorado: uma análise do triênio 2013-2015. **Revista Expressão Católica**, v. 6, n. 1, p. 43-53, 2018. ISSN 2357-8483. DOI: 10.25190/rec.v6i1.2120.
- LEUNG, A. S. M.; CHEUNG, Y. H.; LIU, X. The relations between life domain satisfaction and subjective well-being. **Journal of Managerial Psychology**, v. 26, n. 2, p. 155-169, 2016. DOI:10.1108/02683941111102182.

LIMA, C. K. T. *et al.* The emotional impact of Coronavirus 2019-nCoV (new coronavirus disease). **Psychiatry research**, v. 287, p. 112915, mai. 2020. ISSN 0165-1781. DOI: [org/10.1016/j.psychres.2020.112915](https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112915).

LIU, Y.; COOPER, C. L.; TARBA, S. Y. Resilience, wellbeing and HRM: a multidisciplinary perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 8, p. 1227-1238, 31 mai. 2019. ISSN 0958-5192 (Print), 1466-4399 (On-line). DOI: [10.1080/09585192.2019.1565370](https://doi.org/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**, v. 5, número especial, p. 357-370, abr./jun. 2019. ISSN 0719-4706.

MAGIROSKI, C.; REIGOTA, F.; MORIGI, J. B.; SOUZA, A. D. Políticas de recursos humanos: importância nas relações de trabalho. **Revista FOCO**, v. 10, n. 1, jan./abr. 2017. ISSN: 1981-223X.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 7 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

MATAMÁ, J. *et al.* Bem-estar subjetivo: uma revisão narrativa da literatura. **Revista de estudios e investigación en Psicología y Educación**, v. Extr., n. 05, p. 2386-7418, dez. 2017. e-ISSN 2386-7418. DOI: <https://doi.org/10.17979/reipe.2017.0.05.2664>.

MILLIMAN, J.; GATLING, A.; KIM, J. S. The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 35, p.56-65, jun. 2018. DOI: [org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002).

NEVES, D. R. *et al.* Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 318-330, abr./jun. 2018. DOI: [.org/10.1590/1679-395159388](https://doi.org/10.1590/1679-395159388).

NORONHA, A. P. P. *et al.* Variáveis associadas ao sentido de vida. **Revista da Abordagem Gestáltica: Phenomenological Studies**, v. 24, n. 1, p. 35-43, 2018.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; GARCIA, I. S. Valores organizacionais declarados e praticados na Universidade Federal de Santa Catarina. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 2, p. 123-135, 2018.

OLIVEIRA-SILVA, L. C.; PORTO, J. B. Bem-estar subjetivo e florescimento no trabalho: o impacto da realização profissional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, 2021.

ONCA, S. S.; BIDO, D. S. Antecedentes e consequentes do trabalho significativo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, 2019.

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

PANASIEWICZ, R.; BAPTISTA, P. A. N. **Metodologia científica. A ciência e seus métodos**. Universidade FUMEC, 2013. Disponível em: <http://ppg.fumec.br/direito/wp-content/uploads/2020/05/Ci%C3%Aancia-e-seus-M%C3%A9todos.pdf>. Acesso em: 7 dez. 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**, v. 38, n. 7, p. 986-1003, 3 mai. 2017. ISSN 0143-7739. DOI: [org/10.1108/LODJ-01-2016-0014](https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2016-0014).

PANTALEÃO, P. F.; VEIGA, H. M. Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura nacional na última década. **Holos**, v. 5, p. 1-24, 2019.

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)**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 1-37, 2020. ISSN 1678-6971 (versão eletrônica). DOI:10.1590/1678-6971/eRAMD200122.

PFALTZGRAFF-CARLSON, R. Reconceptualizing organizational spirituality: theological roots for scientific and practical fruits. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, v. 17, n. 3, p. 249-269, 12 mai. 2020. Versão impressa. ISSN 1476-6086. e-ISSN 1942-258X. DOI: [10.1080/14766086.2020.1762712](https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1762712).

RAHMAN, M. S. *et al.* Mediating effect of employee's commitment on workplace spirituality and executive's sales performance: an empirical investigation. **Journal of Islamic marketing**, v. 10, n. 4, p. 1057-1053, 17 jan. 2019. ISSN 1759-0833. DOI: [10.1108/JIMA-02-2018-0024](https://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**, v. 13, n. 1, p. 7-36. abr. 2007. ISSN 0872-9662.

REPPOLD, C. T. *et al.* Avances de la Psicología Positiva en Brasil. **Psicologia para América Latina**, n. 32, p. 133-141, nov. 2019. versão On-line. ISSN 1870-350X.

REZAPOURAGHDAM, H.; ALIPOUR, H.; ARASLI, H. Workplace spirituality and organization sustainability: a theoretical perspective on hospitality employees' sustainable behavior. **Environment development and sustainability**, v. 21, ed. 4, n.3, p.1583-1601, ago. 2019. DOI:10.1007/s10668-018-0120-4.

ROCHA, R. G.; PINHEIRO, P. G. Organizational spirituality: concept and perspectives. **Journal of Business Ethics**. 12 fev. 2020. DOI:10.1007/s10551-020-04463-y.

ROSSI, V. A. *et al.* Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 16, n. 31, p. 151-175, 2020.

SANTOS, F. M. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 6, n. 1, mai. 2012. ISSN 1982-7199. DOI: 10.14244/%2519827199291. Resenha. Programa de Pós-Graduação em Educação.

SAMPIERI, C. C. *et al.* **Definições dos enfoques quantitativo e qualitativo, suas semelhanças e diferenças**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCORSOLINI-COMIN, F. Por uma nova compreensão do conceito de bem-estar: Martin Seligman e a psicologia positiva. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 22, n. 53, p. 433-435, set./dez. 2012. Print version. ISSN 0103-863X. DOI: 10.1590/S0103-863X2012000300015.

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, abr./jun. 2016. ISSN 1982-0275 versão impressa, ISSN 0103-166X. DOI: org/10.1590/1982-02752016000200013.

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer**: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro: 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, mai./ago. 2017. e-ISSN 2178-9010. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/594>. Acesso em: 23 mar. 2020.

SILVA, D. S. C.; SANTOS, M.B.; SOARES, M. J. N. Impactos causados pela COVID-19: um estudo preliminar. **Revista Brasileira de Educação Ambiental (RevBEA)**, v. 15, n. 4, p. 128-147, 30 jul. 2020. Edição Especial: EA e COVID-9. DOI: <https://doi.org/10.34024/revbea.2020.v15.10722>.

SILVA RIBEIRO, A. Significados de felicidade orientados pela Psicologia Positiva em organizações e no trabalho. **Psicología desde el Caribe**, v. 35, n. 1, p. 60-80, 2018.

STAWICKI, S. P. *et al.* Novel coronavirus (Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2) pandemia: 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**, v. 12, n. 2, p. 47-93, abr./jun.2020. PMID: 32773996. DOI: 10.4103/jgid.jgid_86_20.

TECCHIO, E. L.; CUNHA, C. J. C. A.; SANTOS, F. B. Spirituality in organizations? **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 79, p. 590-608, 2016.

TENFEN, M. F.; VENELLI-COSTA, L.; VIEIRA, A. M.; SANEMATSU, L. S. A. Espiritualidade no ambiente de trabalho e sua relação com a percepção de sucesso na carreira do indivíduo. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 153-170, 2019.

TUTAR, H.; ORUC, E. Examining the effect of personality traits on workplace spirituality. **International journal of organizational analysis**. 8 mai. 2020. ISSN 1934-8835, e-ISSN 1758-8561. DOI: 10.1108/IJOA-09-2019-1891.

TRIEWEILLER, A. C. *et al.* o significado do trabalho: estudo de caso em uma instituição financeira. **Revista de Administração Unimep**, v. 18, n. 4, set./dez. 2020. ISSN 1679 -5350.

VASCONCELOS, A. The spiritually-based organization: a theoretical review and its potential role in the third millennium. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 183-205, mar. 2015. DOI: 10.1590/1679-395110386.

VERGARA, S. C.; MOURA, L. S. **Práticas de espiritualidade na Gestão de pessoas**. In: XXXVI ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 22-26 set. 2012.

WATSON, D.; CLARK, L. A.; CAREY, G. Positive and negative affectivity and their relation to anxiety and depressive disorders. Positive and negative affectivity and their relation to anxiety and depressive disorders. **Journal of Abnormal Psychology**, v. 97, n. 3, p. 346-353, 1988. DOI: 10.1037/0021-843X.97.3.346.

WEST, R. *et al.* Applying principles of behaviour change to reduce SARS-CoV-2 transmission. **Nature Human Behaviour**, v. 4, p. 451-459, 6 mai. 2020. DOI: 10.1038/s41562-020-0887-9.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Para onde vai a gestão de pessoas? **GVEXECUTIVO**, v. 11, n. 2, p. 21-24, jul./dez. 2012. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gvexec1102020024>. Acesso em: 5 out. 2020.

YAN, R. M.; DECI, E. L. On happiness and human potentials: a review of hedonic and eudaimonic wellbeing research. **Psychology Annual Review**, v. 52, p. 141-166, fev. 2001. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.141.

ZANON, C. *et al.*, Desenvolvimento e validação de uma escala de afetos positivos e negativos. **Psico-USF** (on-line), Bragança Paulista, v. 18, n. 2, p.193-201, mai./ago. 2013. DOI: 10.1590/S1413-82712013000200003.

ZANON, C. Felicidade e indicadores de psicopatologia em brasileiros. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 16, n. 4, p. 452-457, out./dez. 2017. versão impressa. ISSN 1677-0471. e-ISSN 2175-3431. DOI: 10.15689/ap.2017.1604.12857.

ZOCANTE, E. Com cuidar da saúde mental dos funcionários durante a pandemia.pdf. **Guia BWG para o RH cuidar da saúde mental dos times em tempos extremos**, 2020. E-book (20 p). Disponível em:

<https://pt.scribd.com/document/533971578/eBook-Saude-Mental-No-Trabalho-13-Dicas-Para-Ajudar-o-Colaborador>. Acesso em: 2 jul. 2020.

Apêndice A – Questionário com Gestores de Pessoas (GP)

Título: Dimensões de espiritualidade organizacional/bem-estar dos empregados

O seu ponto de vista é muito importante. Para a sua tranquilidade, os dados coletados on-line serão, exclusivamente, para fins de pesquisa científica, sendo asseguradas a ética, a guarda e manutenção sigilosa do que for coletado individualmente neste questionário. Para tanto, não pede informações de cunho pessoal nem assinaturas. Tem o objetivo geral de analisar dimensões de espiritualidade organizacional para o bem-estar dos empregados na pandemia de COVID-19. São seis questões de formato aberto e descritivo, a serem respondidas com as suas próprias palavras. Não existe certo ou errado. Você tem a liberdade para escrever a seu modo, bem como não responder ou saltar qualquer pergunta, caso não se sinta confortável para responder. Você demandará o tempo médio, que pode variar entre 30 (trinta) e até 60 (sessenta) minutos, mas dependerá de sua disponibilidade para descrever seu ponto de vista e enviar, automaticamente, suas respostas, cujo conteúdo será enviado para seu e-mail logo após a conclusão de sua participação.

Agradeço a colaboração.

Antonella Maria das Chagas Sousa

Pesquisadora responsável

E-mail: adm.lelas2504@gmail.com

Nº do parecer do Comitê de Ética (CEP/USCS) autorizando a pesquisa: 4.782.481

Questão 1. Relate um pouco sobre as atuais práticas de recursos humanos desenvolvidas na empresa. Como essas práticas podem favorecer no empregado o sentimento de comunidade no dia a dia de trabalho? Se retrata a realidade que ocorre na empresa, cite exemplos.

Questão 2. De que modo você, como GRH, toma conhecimento sobre os valores pessoais dos empregados? Descreva como os empregados podem reconhecer no dia a dia que existe um alinhamento entre os valores pessoais deles e os da empresa. Se retrata a realidade que ocorre na empresa, cite exemplos.

Questão 3. Relate como, enquanto GRH, pode despertar no empregado o sentimento de que ele desenvolve na empresa um trabalho significativo. Nesse sentido, descreva ações ou comportamentos por meio dos quais os empregados evidenciam que compreendem o significado do trabalho que desenvolvem na empresa.

Questão 4. No atual momento de pandemia de COVID-19, comente o que você pensa sobre: a) o sentido da vida; b) equilíbrio emocional; e c) sentimento de paz interior. Fale um pouco como, enquanto GRH, você pode fazer com que a empresa atenda a essas dimensões no ambiente de trabalho. Cite exemplos.

Questão 5. Em razão da COVID-19, a população global sofre riscos de saúde pública, sentimentos de ansiedade, medo da morte, depressão, raiva, estresse emocional, entre outros transtornos emocionais e psicológicos. Como a empresa está apoiando o bem-estar dos empregados nesse contexto de pandemia? Fale sobre a que

dimensões do bem-estar dos empregados a empresa está dando mais atenção. Cite exemplos.

Questão 6. Empatia, gratidão e solidariedade são, atualmente, termos muito expressados. Em sua opinião, como GRH, como a prática desses sentimentos no dia a dia do trabalho pode ser importante para melhorar o desempenho e o bem-estar dos empregados? Fale um pouco sobre essas correlações.

Apêndice B – Questionário com empregados sem cargo de gestão

Título: Dimensões do bem-estar dos empregados em tempos da COVID-19

O seu ponto de vista é muito importante. Para a sua tranquilidade, os dados coletados on-line serão, exclusivamente, para fins de pesquisa científica, sendo asseguradas a ética, a guarda e manutenção sigilosa do que for coletado individualmente neste questionário. Para tanto, não pede informações de cunho pessoal nem assinaturas. Tem o objetivo geral de analisar dimensões de espiritualidade organizacional para o bem-estar dos empregados na pandemia de COVID-19. São oito questões de formato aberto e descritivo, a serem respondidas com as suas próprias palavras. Não existe certo ou errado. Você tem a liberdade para escrever a seu modo, bem como não responder ou saltar qualquer pergunta, caso não se sinta confortável para responder. Você demandará o tempo médio, que pode variar entre 30 (trinta) e até 60 (sessenta) minutos, mas dependerá de sua disponibilidade para descrever seu ponto de vista e enviar, automaticamente, suas respostas, cujo conteúdo será enviado para seu e-mail logo após a conclusão de sua participação.

Agradeço a colaboração.

Antonella Maria das Chagas Sousa

(Pesquisadora responsável)

E-mail: adm.lelas2504@gmail.com

Nº do parecer do Comitê de Ética (CEP/USCS) autorizando a pesquisa: 4.782.481

Questão 1. De que maneira você se sente realizado como pessoa? Comente sobre sua realização pessoal no trabalho que desenvolve na empresa.

Questão 2. Relate um pouco o que você pensa sobre o significado de seu trabalho para a empresa, as pessoas e a sociedade. Cite exemplos.

Questão 3. De que modo você entende o que é senso de comunidade? Em sua opinião, o sentido de comunidade acontece no dia a dia no ambiente de trabalho? Se retrata a realidade que ocorre na empresa, cite exemplos.

Questão 4. Cite os valores pessoais que são mais importantes para você. Eles são os mesmos defendidos por sua empresa? Comente sobre o alinhamento entre os seus valores e os da empresa. Se retrata a realidade que ocorre na empresa, cite exemplos.

Questão 5. Em razão da pandemia de COVID-19 muitas práticas de trabalho foram adaptadas pelas empresas. Relacione as dimensões de seu bem-estar que são predominantes para você no atual momento de pandemia. De que modo a empresa onde você trabalha tem se preocupado com tais dimensões? Se retrata a realidade que ocorre na empresa, descreva quais estão sendo atendidas, atualmente, pela organização.

Questão 6. De que maneira a pandemia de COVID-19 afetou o sentido de sua vida? Trouxe mudanças em seus relacionamentos no ambiente de trabalho? Comente um pouco sobre isso.

Questão 7. Fale um pouco sobre o que pensa sobre engajamento no ambiente de trabalho. É importante para o seu bem-estar? Comente sobre engajamento e bem-estar no trabalho no momento atual de pandemia.

Questão 8. Sentimento de perda, medo, ansiedade, insegurança, estresse emocional, restrições, isolamento social são expressões pronunciadas com mais frequência no atual contexto de COVID-19. Tomando como base a pandemia de COVID-19, mencione palavras que descrevam:

- a) Como estão as suas emoções na atual realidade;
- b) O que é mais essencial para o seu bem-estar nesse momento;
- c) De que modo vê os relacionamentos entre as pessoas nesse tempo de pandemia;
- d) Como está a sua adaptação às mudanças em razão da pandemia de COVID-19.

Apêndice C – Pesquisa documental em fontes secundárias com dados de livre acesso

O material objeto de investigação acessado está disponibilizado em fontes de livre acesso, sendo constituído de fontes secundárias e dados recentes. Dentre as nove empresas respondentes do estudo, estabeleceu-se como critério deter-se somente aos dados das empresas que apresentaram maior quantidade dentro da classificação das áreas específicas de atividade econômica, bem como de empregados sem cargo de gestão, como revela o Quadro 11, a seguir.

Quadro 11 – Descrição das empresas selecionadas para a pesquisa documental

ATIVIDADE ECONÔMICA DAS EMPRESAS RESPONDENTES	QUANTIDADE DE EMPRESAS RESPONDENTES	QUANTIDADE DE EMPREGADOS SEM CARGO DE GESTÃO E RESPONDENTES DA PESQUISA
Serviços de saúde	04	15
Serviço público	03	08
Ensino privado profissionalizante	01	05
Atacado e varejo	01	02
Total 04	09	30

Fonte: dados da pesquisa (2021).

A seleção e a análise dos conteúdos permitiram a geração de um código e três categorias, conforme a **Figura 3**, abaixo.

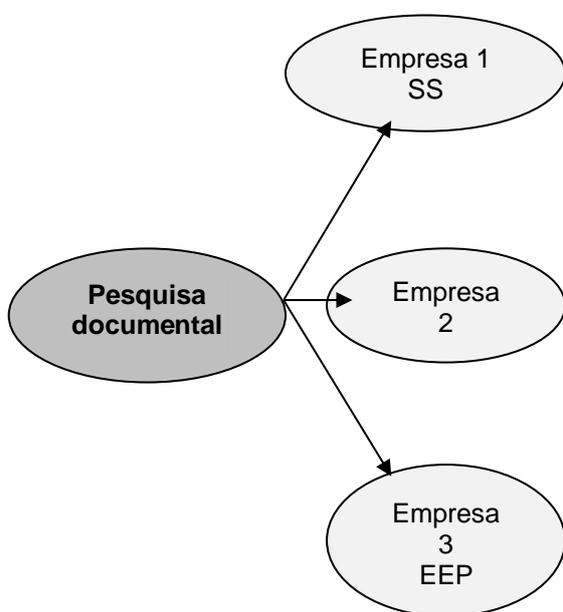
Figura 3 – Documentos: código e categorias



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Após os procedimentos de aplicação do código e das categorias, os conteúdos extraídos das comunicações escritas estão sistematizados na **Figura 4**, a seguir.

Figura 4 – Pesquisa documental



- Ações de responsabilidade social com atuação dos colaboradores.
- Atividades de socialização e com familiares.
- Segurança, espaço para descanso e descontração.
- Sala de reunião, refeitórios, repouso e amplo auditório.
- Atividades com foco na profissionalização e meritocracia dos colaboradores.
- Empresa certificação pela gestão de qualidade.
- Gestão de pessoas premiada pelas melhores práticas para o bem-estar dos colaboradores.
- Ambiente propício à humanização, tanto em ações para o público externo quanto para o interno.
- Assegura ao público externo acesso aos direitos constitucionais fundamentais.
- Modelo de gestão estratégica.
- Cuida dos aspectos de saúde dos colaboradores.
- Canais de comunicação com foco nos relacionamentos profissionais.
- Mensagens motivacionais para o público externo.
- Desenvolve para o público interno programas sobre qualidade de vida, direitos do trabalhador, ecologia, campanhas educativas, entre outros.
- Oferece treinamentos para o público interno, por meio da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e de Analistas de RH.
- Instalações modernas e adequadas para o bem-estar dos públicos interno e externo.

Fonte: páginas disponibilizadas em sites eletrônicos - ss (serviços de saúde); sp (serviço público); eep (ensino privado profissionalizante).

Observa-se, pela síntese acima, que na categoria ações, a empresa 1(ss) apresenta referências que definem bem as práticas organizacionais de responsabilidade social, com atuação conjunta dos colaboradores; na empresa 2 (sp), é notável um direcionamento de práticas humanizadas; por sua vez, a empresa 3 (epp) é descrita como motivadora de comportamentos profissionais.

Quanto ao foco, a empresa 1 (ss) centraliza seu incremento na profissionalização e na meritocracia; a empresa 2 (sp), em assegurar direitos constitucionais fundamentais; já a empresa 3 (epp), em treinamentos e capacitações.

No que se refere ao sistema de recursos humanos, a empresa 1 (ss) destaca que a qualificação dos profissionais de recursos humanos é destaque na execução de ações contributivas para o BES das pessoas que integram a empresa; na empresa 2 (sp), as práticas de recursos humanos asseguram a saúde física e mental dos empregados; finalmente, para a empresa 3 (epp), os analistas de recursos humanos estão voltados para adequações ambientais, qualidade de vida no trabalho, treinamentos e capacitações.

Percebe-se que nesses três agrupamentos de organizações práticas com apropriações humanísticas, ambientes físicos bem cuidados, empregados treinados e menções de meritocracia, há expectativas de organizações espiritualizadas, embora em seus manuscritos oficiais e on-line não façam descrições que diretamente esbocem um entendimento de tal investidura.

**Anexo A – Parecer consubstanciado do Comitê de Ética de Pesquisa
(CEP/USCS)**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL
DE SÃO CAETANO DO SUL -



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: PRÁTICAS DE ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL PARA O BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS NA PANDEMIA DA COVID-19

Pesquisador: ANTONELLA MARIA DAS CHAGAS SOUSA

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 44425221.0.0000.5510

Instituição Proponente: Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.782.481

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do projeto", "Objetivo da pesquisa" e "Avaliação dos riscos e benefícios" foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1712770.pdf) e do Projeto PRÁTICAS DE ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL PARA O BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS NA PANDEMIA DA COVID-19, submetido em 08/08/21 na Plataforma Brasil.

Este estudo concentra-se no tema da espiritualidade organizacional e bem-estar subjetivo em cenários de COVID-19, questionando-se como se configuram as práticas de espiritualidade organizacional para o bem estar dos empregados diante da pandemia da COVID-19. Para tanto, analisa-se como esses construtos se coadunam nesse cenário, tendo como campo de pesquisa empresas piauienses. Assim, procede-se metodologicamente por meio de uma pesquisa qualitativa de cunho não conclusivo, com delineamentos exploratórios e descritivos, além de pesquisa documental, mediante aplicação de entrevista semiestruturada em plataforma digital, face a face, virtual, sendo os resultados interpretados por meio da análise de conteúdo. Almeja-se que esta investigação descortine evidências sobre como os gestores de pessoas podem alinhar, em períodos de instabilidades pandêmicas, as atividades produtivas e as dimensões de bem-estar. Por cúmulo, em sentido prático, intentam-se adaptações mais acuradas no ambiente de trabalho, além de retornos produtivos, ao estabelecer o equilíbrio de interesses entre as pessoas e a organização,

Endereço: Rua Santo Antonio, 50

Bairro: Centro

CEP: 09.521-160

UF: SP

Município: SAO CAETANO DO SUL

Telefone: (11)4239-3282

Fax: (11)4221-9888

E-mail: cep.uscs@adm.uscs.edu.br