

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO  
CENTRO DE CIÊNCIAS POLÍTICAS E JURÍDICAS – CCJP  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**VITÓRIA IZABEL DE JESUS ANDRADE PINHEIRO**

IMPACTO DA ESPIRITUALIDADE NOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO DO SERVIDOR  
PÚBLICO E NOS SERVIÇOS PRESTADOS POR ELE

Rio de Janeiro  
2023

VITÓRIA IZABEL DE JESUS ANDRADE PINHEIRO

**IMPACTO DA ESPIRITUALIDADE NOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO DO SERVIDOR  
PÚBLICO E NOS SERVIÇOS PRESTADOS POR ELE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à escola de Administração pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.

Orientação: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup> Marcus Brauer Gomes.

Rio de Janeiro  
2023

VITÓRIA IZABEL DE JESUS ANDRADE PINHEIRO

**IMPACTO DA ESPIRITUALIDADE NOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO  
DO SERVIDOR PÚBLICO E NOS SERVIÇOS PRESTADOS POR  
ELE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Administração Pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.

Aprovada em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Marcus Brauer Gomes (Orientador)

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

---

Prof. M. SC. Júlio Cesar Silva Macedo

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

---

Prof. M.Sc. Ettore de Carvalho Oriol

Universidade Estácio de Sá (Membro Externo)

*“Pois DEle, por Ele e para Ele são todas as coisas. A Ele seja a glória para sempre! Amém.”*

(Romanos 11:36 - NVI)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois “por Ele e para Ele são todas as coisas”. Aos meus pais Andréa e Eduardo pelas marmitas feitas, pelos cursinhos pagos, pelas passagens pagas, obrigada por me darem toda a base necessária para que eu chegasse até aqui. Agradeço ao meu namorado Brendon por ser um ouvido disponível durante todo esse processo. Aos meus familiares que me deram abrigo e incentivo nos longos dias da graduação. Agradeço aos meus amigos, Igor Gonçalves e Marcella Quitéria que compartilharam comigo todos os períodos letivos na UNIRIO, obrigada amigos, pelo ombro amigo, pelos consolos e pela troca que tivemos, vocês foram essenciais. Não poderia pedir melhores. Deixo registrado a promessa de sempre os deixarem orgulhosos.

Aos professores que passaram por meu caminho, sempre demonstrando amor por sua profissão e pela Administração Pública, obrigada por serem impulsionadores de vidas. Agradeço em especial a Prof. Dr. Ana Luiza Szuchmacher Verissimo Lopes, por sempre trazer aulas inovadoras e interessantes, com uma didática que nos prendia a atenção. Meu obrigada ao Prof. M. Júlio Cesar Silva Macedo, que guiou nossos primeiros passos em direção a Administração com tanto carinho e empatia.

Agradeço a todos os profissionais que tive o prazer de conviver e colegas que fiz durante essa caminhada, os quais me fizeram ter ainda mais certeza da minha escolha por essa profissão. Também gostaria de agradecer ao Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Ettore de Carvalho Oriol, obrigada pela parceria, pelos ensinamentos e por toda ajuda que me deu para que esse trabalho pudesse ser concluído, seu trabalho me serviu de inspiração. Um obrigada especial ao meu ex-chefe e amigo, Mestrando Leandro Souza da Silva, por ter me clareado a mente e me guiado nas pesquisas, obrigada por sua contribuição para enriquecimento deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcus Brauer Gomes, que se dedicou e me orientou em toda jornada, obrigada por não medir esforços para dividir seus conhecimentos e habilidades, obrigada por ser professor exemplar e administrador dedicado.

Por fim, agradeço ainda aos membros da banca por sua disposição em avaliar este Trabalho de Conclusão de Curso.

## RESUMO

Embora a Satisfação no ambiente de trabalho seja algo do cotidiano dos servidores públicos federais, quando se trata de Espiritualidade no ambiente de trabalho muitos ainda encaram o assunto como tabu e sua aplicação no local de trabalho ainda é novo no Brasil e pouco explorado. Atualmente nota-se um aumento significativo de estudos e preocupações com a saúde do trabalhador e com os seus níveis de satisfação, principalmente em como aumentar esses níveis. Visando contribuir com o assunto, essa pesquisa teve como objetivo geral a revisão de pesquisas sobre espiritualidade no trabalho e sobre satisfação no trabalho e; a seleção de escalas válidas e confiáveis sobre espiritualidade no trabalho e satisfação no trabalho. Após a revisão bibliográfica de temas como Satisfação no Ambiente de Trabalho e Espiritualidade no Ambiente de Trabalho, foi feito um levantamento em escala Likert através de questionário com as escalas Escala de Satisfação no Trabalho (EST, Siqueira, 2008) e “Spirituality” (Liu e Robertson, 2011), com retorno de 44 respostas, foi realizada uma análise quantitativa através da modelagem de equações estruturais, toda a análise explica o impacto da Espiritualidade nos níveis de satisfação do servidor público e nos serviços prestados por ele. Tais resultados podem servir de auxílio para os profissionais de recursos humanos do setor público a fim de aumentarem a satisfação de seus servidores através da espiritualidade. Do ponto de vista teórico, a dissertação ajuda a entender os Impactos da Espiritualidade nos Níveis de Satisfação do Servidor Público e nos Serviços Prestados por Ele no cenário brasileiro.

**Palavras - chave:** Satisfação. Espiritualidade. Servidor Público.

## ABSTRACT

Although satisfaction in the work environment is a part of the daily life of federal civil servants, when it comes to spirituality in the work environment many still regard the subject as taboo and its application in the workplace is still new in Brazil and little explored. Currently there is a significant increase in studies and concerns about the workers' health and satisfaction levels, especially on how to increase these levels. Aiming to contribute to the subject, this research had as its general objective the review of research on spirituality at work and job satisfaction and the selection of valid and reliable scales on spirituality at work and job satisfaction. After literature review of topics such as Job Satisfaction and Spirituality in the Work Environment, a Likert scale survey was done through questionnaire with Job Satisfaction Scale (EST, Siqueira, 2008) and "Spirituality" scales (Liu and Robertson, 2011) , with return of 44 responses, a quantitative analysis was performed through structural equation modeling, the whole analysis explains the impact of Spirituality on the levels of satisfaction of public servant and the services provided by them. These results can help human resources professionals in the public sector to increase the satisfaction of their employees through spirituality. From a theoretical point of view, the dissertation helps to understand the Impacts of Spirituality on Public Servant Satisfaction Levels and the Services Provided by them in the Brazilian scenario.

**Key-words:** Satisfaction. Spirituality. Public Servant.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 -</b>	Modelo da Escala Spirituality.....	52
<b>Figura 2 -</b>	Modelo Teórico de Satisfação no Trabalho.....	52
<b>Gráfico 1 -</b>	Faixa Etária Amostral.....	58
<b>Gráfico 2 -</b>	Distribuição De Gêneros Da Amostra.....	59
<b>Gráfico 3 -</b>	Distribuição Da Amostra Entre As Carreiras Básicas Dos Serviços Públicos .....	59
<b>Gráfico 4 -</b>	Distribuição Da Amostra Das Diversas Religiões.....	60
<b>Tabela 1 -</b>	Índice da Análise Fatorial Confirmatória (CFA) - Teste Validade Convergente Escala Somada.....	61
<b>Tabela 2 -</b>	Questionário de Impacto da Espiritualidade nos Níveis de Satisfação do Servidor Público e nos Serviços Prestados por Eles....	62
<b>Tabela 3 -</b>	Correlação Entre os Construtos da Escala Somada, Média e Desvio Padrão do Questionário.....	63
<b>Figura 3 -</b>	Modelo Final dos Impactos das Espiritualidade nos Níveis de Satisfação do Servidor Público e nos Serviços Prestados Por Ele....	64

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2	OBJETIVO DA PESQUISA.....	11
1.3	PERGUNTAS DA PESQUISA.....	11
1.4	HIPÓTESES DA PESQUISA.....	11
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	12
1.6	RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	12
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>13</b>
2.1	ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	13
<b>2.1.1</b>	<b>Conceito e Contexto.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Espiritualidade e Religião.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Espiritualidade e Ética.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Espiritualidade no Ambiente de Trabalho e Desempenho Organizacional</b>	<b>18</b>
<b>2.1.5</b>	<b>Espiritualidade e Bem-Estar Laboral.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.6</b>	<b>Práticas de Espiritualidade Dentro das Organizações.....</b>	<b>24</b>
2.2	SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	28
<b>2.2.1</b>	<b>Conceito, Contexto e Concepção.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Satisfação no Trabalho.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Satisfação e o Bem-Estar Laboral e dos Trabalhadores.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Determinantes da satisfação no trabalho.....</b>	<b>37</b>
2.2.4.1	<i>Satisfação com a Chefia.....</i>	40
2.2.4.2	<i>Satisfação com os colegas de trabalho.....</i>	41
2.2.4.3	<i>Satisfação com salário.....</i>	42
2.2.4.4	<i>Satisfação com as promoções.....</i>	42
2.2.4.5	<i>Satisfação com a Natureza do Trabalho.....</i>	43
<b>2.2.5</b>	<b>Consequências da satisfação e da insatisfação no trabalho.....</b>	<b>43</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
3.1	ABORDAGEM E ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	47
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	49
3.3	COLETA DE DADOS.....	49
3.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	52

<b>3.4.1</b>	<b>Alfa de Cronbach</b> .....	55
<b>3.4.2</b>	<b>Correlação de Pearson</b> .....	55
<b>3.4.3</b>	<b>Análise Fatorial confirmatória - CFA</b> .....	56
<b>3.4.4</b>	<b>Teste do Modelo Estrutural com SEM-PLS</b> .....	56
<b>3.5</b>	<b>LIMITAÇÕES</b> .....	56
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	58
4.1	DADOS DEMOGRÁFICOS.....	61
4.2	TESTES DOS DIVERSOS MODELOS.....	
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	64
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	67

## 1. INTRODUÇÃO

A satisfação no trabalho começou a ser estudada de maneira mais concreta a partir da década de 1930, batendo com os estudos de Hawthorne e os estudos das relações. Apesar dos estudos de Hawthorne serem voltados para as relações entre os funcionários, suas atitudes e seu desempenho, as pesquisas não pararam em Hawthorne, elas foram ainda mais fundo, com estudos que buscavam medir os níveis de satisfação a partir de variáveis como: integração, autonomia, motivação, envolvimento e utilização das capacidades físicas e mentais.

Estudos relacionados aos níveis de satisfação do trabalhador cresceram exponencialmente nos últimos anos. Os setores de recursos humanos que tratam da saúde do trabalhador vêm trabalhando incessantemente em busca de inovações, acolhimento, auxílio e suporte, a fim de se evitar uma possível onda de evasão dos trabalhadores e queda nos níveis de desempenhos dos mesmos, que, caso não fossem controlados, resultariam em perdas para as empresas.

Este primeiro capítulo apresenta o tema “Impacto da Espiritualidade nos Níveis de Satisfação do Servidor Público e nos Serviços Prestados por Ele”. Após a introdução, é esclarecido o problema motivador da pesquisa, bem como seus objetivos. São descritas também as justificativas teórica e prática. Por fim, são apresentadas as delimitações e a estrutura da presente pesquisa.

### 1.1 Problema da Pesquisa

A questão norteadora de toda a pesquisa consiste em:

- **Qual o impacto da espiritualidade nos níveis de satisfação do servidor público e nos serviços prestados por ele?**

A pesquisa foi estruturada a partir deste problema de pesquisa, dando início às hipóteses quanto aos impactos da espiritualidade nos ambientes de trabalho, estabelecendo após elas, os objetivos principais, intermediários e secundários.

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

O objetivo principal desta pesquisa pode ser explicitado da seguinte forma: Explicar a influência da espiritualidade na satisfação do servidor público.

Quanto aos objetivos intermediários da pesquisa foi formulado o seguinte objetivo:

- a. Revisar pesquisas sobre espiritualidade no trabalho e sobre satisfação no trabalho;
- b. Selecionar escalas válidas e confiáveis sobre espiritualidade no trabalho e satisfação no trabalho.

A fim de enriquecer ainda mais a pesquisa foi usado como objetivo secundário a proposta de comparar os resultados desta pesquisa com pesquisas sobre espiritualidade e satisfação no ambiente de trabalho do setor público analisado e privado do mesmo segmento.

## **1.3 Perguntas da Pesquisa**

Com a finalidade de se alcançar os objetivos principais propostos, questões precisaram ser estabelecidas, são elas:

- Qual a origem e evolução dos estudos sobre satisfação do trabalhador;
- Qual a origem e evolução dos estudos sobre espiritualidade no ambiente de trabalho;
- Qual a origem e evolução da correlação entre espiritualidade e satisfação do trabalhador;
- A espiritualidade de fato influencia nos níveis de satisfação do servidor;

## **1.4 Hipóteses da Pesquisa**

Esta pesquisa é norteada por dois conceitos centrais: satisfação e espiritualidade. E busca correlacionar, entender essa correlação entre eles.

A hipótese que foi levantada baseada nestes conceitos e possíveis cenários são:

H1: A espiritualidade no trabalho influencia positivamente na satisfação do servidor público.

## **1.5 Delimitação do estudo**

A intenção é que a pesquisa seja realizada com os servidores públicos de esferas federais.

Como centro da pesquisa temos a tentativa de analisar e correlacionar, a fim de entender os impactos da espiritualidade no ambiente de trabalho do servidor público. O foco delimita-se às percepções dos servidores e usuários (cidadãos que são atendidos por eles) quanto ao relacionamento, tratamento interpessoal e intrapessoal e sua motivação, não obstante, a comparação entre a percepção e a gestão de recursos humanos relacionadas à satisfação do trabalhador e a espiritualidade valha ser estudada e comparada entre o setor público e o privado.

## **1.6 Relevância da Pesquisa (justificativas)**

Tal pesquisa torna-se relevante no atual cenário, pois nota-se um aumento significativo nos estudos e preocupações com a saúde do trabalhador, sua motivação e satisfação no trabalho nos últimos tempos; aumento dos chamados “*coaching*” dentro das empresas e até o aumento expressivo de cursos de autoajuda e motivação que prometem treinar a pessoa para ser o seu próprio mentor e motivador; a existência de diversos estudos sobre satisfação e espiritualidade dentro das empresas privadas, mas pouquíssimos que correlacionam as duas variáveis dentro do setor público; comprovar ou não, cientificamente, a correlação entre a satisfação e espiritualidade dentro do serviço público federal.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

O atual capítulo retoma o primeiro objetivo intermediário da pesquisa que trata das revisões de literatura relacionadas primeiramente à Espiritualidade no ambiente de trabalho, além de contextualizar e conceituar a Espiritualidade, e em um segundo momento a Satisfação no ambiente de trabalho. No início será discutido sobre a Espiritualidade no ambiente organizacional e o seu impacto no ambiente de trabalho, seguido de uma breve discussão sobre Religião, Espiritualidade e Local de Trabalho na perspectiva e desafios da Administração Pública, por fim, a última parte deste capítulo é destinado à discussão sobre a Satisfação do Trabalhador, o conceito e contexto de satisfação, os fatores determinantes da satisfação e como ela é tratada no ambiente das organizações Públicas, buscando a relação entre a satisfação e o impacto gerado pela espiritualidade nesses ambientes.

### **2.1 Espiritualidade no ambiente de trabalho**

Antes de adentrarmos no assunto da Espiritualidade no ambiente de trabalho é importante esclarecer o conceito de Espiritualidade e o seu contexto.

#### **2.1.1 Conceito e Contexto**

A espiritualidade pode ser conceituada como uma "propensão humana a buscar significado para a vida por meio de conceitos que transcendem o tangível, à procura de um sentido de conexão com algo maior que si próprio"(GUIMARÃES, 2007, p. 89). Ela pode estar ligada a uma vivência religiosa, mas não necessariamente.

Para muitos, o cerne da espiritualidade é a crença na qualidade transcendente de um ser superior como Deus.

A espiritualidade nas organizações é definida por Rego, Souto e Cunha (2007, p. 15) como a presença de chances de se praticar um trabalho significativo dentro de uma organização, com colaboração, com sensação de comunidade, com um sentimento de felicidade, realização e de respeito pela vida interna. Tal definição se tornou o ponto de partida e guia da pesquisa de Rego, Cunha e Souto. Eles usaram o alinhamento do indivíduo com os valores da organização; oportunidades para a vida interior; alegria no trabalho; sentido de comunidade;

sentido de serviço à comunidade (trabalho com significado) como construto no processo de operacionalização.

A espiritualidade é uma "busca sagrada", um processo ou jornada através da qual uma pessoa explora a vida, seu significado e propósito, e seu impacto geral sobre os outros e o meio ambiente, incluindo a organização.

Garcia-Zamor (2003) aponta a Espiritualidade como um motor motivacional do corpo funcional. Diversas são as corporações que estão apostando na espiritualidade como a mais nova tendência e estão em busca do desenvolvimento desta área em suas corporações, visando um ambiente de trabalho mais humanizado onde a relação ganha-ganha prevalece.

Se refletida na cultura organizacional, a espiritualidade pode ser vista como uma estrutura de valores organizacionais que permite ao funcionário vivenciar a transcendência durante o trabalho; sentir-se conectado aos outros; e sentimentos de plenitude e alegria (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003). Portanto, expressa-se quando os funcionários têm “a oportunidade de encontrar sentido em sua vida no trabalho” (REGO; SOUTO; CUNHA, 2005, p. 5).

Os autores acrescentam ainda que, além de dar sentido à vida humana, ela atua como uma espécie de “adubo” no cultivo das relações interpessoais de cooperação e assistência, os funcionários podem desfrutar do sentimento de pertencimento dentro das comunidades e também satisfazer as "necessidades de pertença e pertença".

Como dito no início, a espiritualidade e a religião não são sinônimos. Ser espiritual não é ser religioso. De maneira mais objetiva, a espiritualidade aponta, basicamente, o fato dos colaboradores serem pessoas que possuem necessidades espirituais, como o desejo de ser único, especial, diferente, de estarem em comunhão com algo superior, de serem úteis, de compreenderem e serem compreendidos (STRACK *et al.*, 2002);, além das necessidades espirituais, ele ainda possui o desejo de experimentar o sentimento de significado no trabalho e de propósito, e pretendem experimentar um sentimento de comunhão, conexão com a comunidade de trabalho (ASHMOS E DUCHON, 2000).

Segundo o conceito apresentado, a espiritualidade seria então, o reconhecimento de uma dimensão além da existência, que gera curiosidade, desconhecida, uma dimensão mística e ilimitada, sem a obrigação de ter uma explicação religiosa, seria simplesmente uma experiência que transcende o intelecto humano, o racional e emocional, um outro tipo de inteligência (GARDNER, 1994).

Os estudos aprofundados sobre a temática da Espiritualidade tiveram início a partir dos anos 80 e 90 do século XX, após a observação dos resultados obtidos pelos trabalhadores

que eram impactados pela espiritualidade no ambiente de trabalho. A atenção para o tema se deve, possivelmente, pelas mudanças sociais que ocorreram na época, como o aumento da jornada de trabalho, que culminou na elevação de horas fora de seus grupos sociais, grupos estes, que representavam a fonte primária de relacionamentos. Ou seja, a espiritualidade foi tomando conta do ambiente de trabalho paulatina e progressivamente, acompanhando as mudanças sociais.

O aumento da espiritualidade e a renovação espiritual no local de trabalho foi gerado, silenciosamente, pela vanguarda estadunidense que foi estimulada pelo downsizing e pela insegurança durante anos de trabalho desmotivador. Ao que parece, tal aumento está relacionado a uma reação a ganância corporativa dos anos 80 (GARCIA-ZAMOR, 2003).

Além dessa hipótese e de muitas outras ainda não explanadas neste trabalho, há uma hipótese que pode ser considerada a mais atual delas, pois trata do aumento da competitividade no meio empresarial de forma globalizada, empresas que estão constantemente buscando uma vantagem competitiva e uma alta produtividade de seu corpo funcional, e, para isso, elas precisam investir no bem-estar de seus funcionários a fim de que eles produzam mais e melhor (GOULEJAC, 2007). Basicamente, a visão empresarial da hipótese apresentada é gerar um corpo funcional que esteja tão satisfeito que gere uma vantagem competitiva devido ao aumento do engajamento nas tarefas e um maior comprometimento com a empresa, elevando assim, a produtividade (REGO; CUNHA E SOUTO, 2007). Tal aumento de satisfação também seria responsável pela diminuição do burnout e da rotatividade (HORN, 2004). Neste cenário, mesmo com tarefas desagradáveis e desgastantes, espiritualidade seria então, um indutor do engajamento e do comprometimento com empresa, servindo assim, como um remédio paliativo para os danos de um burnout, por exemplo, como um colchão inflável que amortece a queda, no caso, o mal causado pela excessividade de demanda e sobrecarga de trabalho (ORIOLE BRAUER, 2022).

Atualmente, a espiritualidade recebe um destaque maior nos estudos referentes à saúde humana. As investigações feitas pela Organização Mundial de Saúde (OMS) estão cada vez mais aprofundadas na temática da espiritualidade como parte do conceito multidimensional de saúde; no presente, o bem-estar espiritual é incluído como mais uma dimensão do estado de saúde, juntamente com as dimensões sociais, psíquicas e físicas (NERI, 2005, p. 71).

Assim, conclui-se que o presente estudo é de suma importância no cenário atual, onde nota-se uma crescente preocupação com o bem-estar, além de esclarecer que a espiritualidade está além de religião, ideias, grupos, ela transcende, é uma força maior, uma crença

empoderada pelo próprio ser humano.

Com esse entendimento, é necessário mencionar a diferença entre espiritualidade e religião.

### **2.1.2 Espiritualidade e Religião**

Desde sempre a religião e a espiritualidade são apontadas como diferentes pelas pessoas, enquanto a religião é vista com olhos mais ríspidos, sendo apontada como conservadora, divisiva e intolerante, a espiritualidade é vista com olhos mais doces, sendo apontada como amplamente inclusiva, universal e tolerante (MITROFF E DENTON, 1999). A Academy of Management Executive (CASH E GRAY, 2000) em um de seus estudos clarifica que os estudiosos e defensores da proposta da espiritualidade no ambiente de trabalho, geralmente são as mesmas pessoas que enxergam essa divisão entre os conceitos de espiritualidade e religião, eles defendem a espiritualidade como uma prática no ambiente de trabalho, mas são contra a adesão da religião formal no local de trabalho. Os estudiosos da área afirmam que enquanto a religião formal volta os olhos para o exterior, fazendo uso de ritos e escrituras, a espiritualidade tem um olhar voltado para dentro da consciência de valores universais. Definitivamente, espiritualidade e religião são conceitos diferentes.

Não se trata de converter pessoas. Não se trata de fazer as pessoas acreditarem em um sistema de crenças ou em um sistema de pensamento ou em um sistema religioso. Trata-se de saber que somos todos seres espirituais tendo uma experiência humana. Trata-se de saber que cada pessoa tem dentro de si um nível de verdade e integridade, e que todos nós temos nosso próprio poder divino (LAABS, 1995, p. 60).

No trabalho de Garcia-Zamor (2003) , a religião e a espiritualidade são apontadas como tabus na América corporativa, mas, no mesmo estudo, eles ressaltam que apesar desses conceitos ainda serem tabus, muitas organizações têm colocado pautas como a religião e a espiritualidade dentro de sua agenda, à medida que os funcionários vão buscando mais propósito em seu dia a dia de trabalho, forçando assim, os líderes a buscarem uma abordagem mais humanista e socialmente responsável, além de novos sistemas de motivação e inspiração para os funcionários.

A espiritualidade e suas manifestações nas diversas religiões é estudada por Carmody e Carmody (1991). Eles apresentavam a religião através de uma visão equilibrada,

percorrendo um caminho dos elementos encontrados nas variadas religiões, que vão desde o respeito pelo sagrado e o amor pelo belo até a interação e até intervenção do divino no destino do ser humano. Em suas observações, conseguiram notar que as duas maiores preocupações encontradas e comparadas nas diferentes religiões estudadas são: as orações e ações para melhorar o mundo e aumentar a justiça social (CARMODY E CARMODY, 1991, p. 7 e 153).

Diferentemente da religião, que é vista como burocrática, dogmática e formal, a espiritualidade no trabalho concede ao indivíduo mais liberdade e menos formalidade (CARDOSO; SANTOS, 2016). No entanto, apesar das diferenças entre esses dois conceitos, é fato que a religião tem sustentado muitas decisões éticas em relação ao trabalho e à própria espiritualidade (MITROFF; LEFEBVRE, 2000). O objetivo não é que, ao infundir a espiritualidade no ambiente de trabalho, as pessoas sejam convertidas, mas que suas almas sejam nutridas por um trabalho significativo e relacionado à sua vida (SOUTO; REGO, 2006).

A religião é muitas vezes entendida como um domínio institucional e organizacional limitado e definido por credos, teologias e doutrinas sobre o destino presente e eterno do homem, seu relacionamento consigo mesmo e com os outros ao seu redor e com Deus (ou algum outro ser transcendente ou superior). A religião é um conjunto de valores, doutrinas e princípios que formam uma estrutura moral para compreensão, motivação e comportamento (KING, 2000).

Para que os empregadores do setor público reconheçam e aceitem a expressão religiosa no local de trabalho, ela deve ser entendida fora de seu contexto institucionalizado tradicional. Em outras palavras, a religião no local de trabalho é menos moldada pela ortodoxia do passado do que pela liberdade de hoje.

A religião e a espiritualidade influenciam o ambiente de trabalho privado e público, atuando de forma individual e clara. A religião é a menos valorizada das duas - principalmente por sua linha mais institucionalizada - enquanto a espiritualidade e suas influências são muito mais aceitas, principalmente por sua natureza pessoal e individual (KING, 2007).

### **2.1.3 Espiritualidade e Ética**

Não muito diferente da relação entre Religião e Espiritualidade, a Ética também é apontada como diferente da Espiritualidade, embora seja confirmado o fato de que uma pessoa espiritual tende a ter uma facilidade maior em ser ética também. A ética e a

espiritualidade tem um ponto muito importante em comum: a doação de si mesmo em prol de outras pessoas e causas e o um com caráter, definido pelo senso comum. Além desses pontos em comum, elas compartilham muitas práticas e teorias que poderiam até serem confundidas, algumas práticas espirituais facilmente poderiam ser reconhecidas como práticas morais de tão semelhantes, como por exemplo a prática de tratar o outro como gostaria de ser tratado, a disciplina e equilíbrio entre o trabalho, responsabilidades pessoais, familiares, comunitárias e da igreja, a disciplina de trabalhar para que a roda funcione. e a disciplina de ser engajado no desenvolvimento profissional e pessoal (PIERCE , 1999, p. 24).

A maior preocupação da ética é o esclarecimento e definição de questões como qual é o esperado de um comportamento moralmente bom, qual é a boa vida e argumentar sobre os tipos de princípios e regras que auxiliam a tomada de decisão e garantem uma decisão considerada moralmente boa.

Compreende-se que cada indivíduo possui um entendimento básico sobre o tipo de comportamento que é moralmente aceitável (e em alguns casos, até obrigatórios) e o tipo de comportamento inadmissível moralmente no local de trabalho. Porém, há uma infinidade de variáveis dentro desta extensa estrutura que frequentemente tem sua raiz ligada à própria espiritualidade do indivíduo. Pode-se afirmar que, a espiritualidade particular de cada indivíduo impacta diretamente em sua compreensão e interpretação do comportamento ético. Por isso, alguns chefes entendem que os compromissos éticos são, na verdade, pessoais. Eles têm a crença de é relativo a cada funcionário, algo muito individual, uma crença onde o funcionário tem ou não ética, e anulam a ética como uma habilidade a ser aprendida ou desenvolvida. É uma questão de ser ou não ser (GARCIA-ZAMOR, 2003).

#### **2.1.4 Espiritualidade no Ambiente de Trabalho e Desempenho Organizacional**

Segundo Garcia e Jean (2003), “Se os membros de uma organização estiverem felizes, serão mais produtivos, mais criativos e mais realizados”. Nesta lógica, a excelência de desempenho e o sucesso financeiro da organização estão diretamente ligados à realização pessoal e à moral elevada de seus de seus funcionários. A queda dessa realização pessoal e a baixa moral, causados por um ambiente de trabalho desmotivado, acabam causando uma alta rotatividade, burnout, esgotamento, doenças vinculadas ao estresse e o crescimento do absenteísmo, também, recentemente, chamado de demissão silenciosa.

Levando em conta a economicidade, eficiência e eficácia, outro exemplo de espiritualidade encontrado nos dias de hoje dentro das organizações e comércio, e

extremamente popularizado, é o feng shui, um esquema de design de interiores de origem chinesa que, segundo a opinião, crença popular tal rearranjo no ambiente físico ajuda na busca individual e coletiva da espiritualidade no local de trabalho. O feng shui permite que o gestor equilibre a cultura trazida pelo funcionário com a cultura que a organização está tentando criar sem muitos esforços. “A espiritualidade parece estar funcionando bem onde a indústria da motivação falhou” (GARCIA; JEAN, 2003, p. 3).

Grandes corporações, comércio e trabalhadores da área de marketing estão apostando na espiritualidade como a mais nova tendência a ser incluída no planejamento estratégico da organização e suas ações.

Para Mariana Salzman (GARCIA-ZAMOR, 2003), uma profissional observadora de tendências, o resultado do aumento da busca por coisas de natureza espiritual com a finalidade encontrar um conforto, um preenchimento de vazio, tem a ver com o fato de estarmos nos tornando uma barreira cultural (DAIDONE, 2000).

Um fato curioso sobre o impacto da espiritualidade no mundo é quanto a ancestralidade e espiritualidade afro-americana nos Estados Unidos, que se tornou uma força propulsora e até vital na formação e prática da liberdade negra na América.

Estudos realizados por um estudioso afro-americano afirmam, negam e transcendem características da cultura anglo-americana, eles geram e funcionam como base a cultura afro-americana e ainda institui a realocação psicológica e espiritual como reação a opressão e aos diferentes sistemas de desvalorização encontrados na sociedade americana (STEWART, 1999).

Alguns lugares do mundo têm sido assolados por uma inquietação que envolve objetivos racionais e realização espiritual. Trabalhadores que se sintam produtivos e eficazes já não é o bastante atualmente. Após diversas pesquisas realizadas no meio gerencial, concluiu-se que a maior parte dos trabalhadores, chefes, gerentes querem encontrar um propósito em seu trabalho (GARCIA-ZAMOR, 2003).

Transcender a ideia de que os trabalhadores vêm trabalhar somente com seus corpos físicos e mentes e reconhecer que eles são além de seus físicos, são pessoas que carregam, involuntariamente ou não, talentos individuais e espíritos únicos, isso é espiritualidade. A fim de atingir as metas de negócio, os chefes começam a explorar conceitos espirituais como harmonia, confiança, honestidade e valores, além do poder de ajuda (LEIGH, 1997). A aceitação da responsabilidade individual pelo bem comum, o reconhecimento, a compreensão da interconexão de toda a vida, a compreensão de que tudo está ligado e o serviço ao planeta e à humanidade são meios de satisfazer as necessidades espirituais. Sendo assim, falar de

espiritualidade no ambiente de trabalho é falar de uma mudança de cultura organizacional, uma transformação de lideranças e funcionários a fim de que práticas e políticas mais humanísticas sejam parte integrante da rotina de uma organização (GARCIA-ZAMOR, 2003).

No ambiente de trabalho a espiritualidade pode se apresentar de diversas maneiras, mas sempre em dois níveis: o pessoal e o organizacional.

No nível pessoal a espiritualidade não, necessariamente, precisa estar ligada a uma religião particular. Nesta dimensão notou-se que em alguns ambientes de trabalho o fato das pessoas não conseguirem encontrar uma maneira de inserir a sua espiritualidade no seu dia-a-dia de trabalho, as torna menos produtivas (GARCIA-ZAMOR, 2003).

Já na dimensão organizacional, a espiritualidade é destacada como uma estratégia para melhorar a produtividade. Na maior parte dos ambientes de trabalho, o entendimento de que o trabalhador leva para o local de trabalho a moral pessoal, os valores fundamentais que estão intimamente ligados às suas origens culturais e religiões. Os estudiosos tentam relacionar fé e ética no trabalho (GARCIA-ZAMOR, 2003).

No nível da análise individual, a pesquisa tenta determinar o impacto da espiritualidade na saúde e nas respostas psicossomáticas. Algumas evidências teóricas e empíricas sugerem que pessoas com forte espiritualidade têm melhor qualidade de vida, etc.; maior auto-estima; maior senso de pertencimento; melhor adaptação a eventos traumáticos; melhor prevenção de doenças induzidas pelo estresse; maior satisfação com a vida; menor sangue pressão; melhor função do sistema imunológico; por último, tendência reduzida à depressão (MUSGRAVE, ALLEN E ALLEN, 2002; MOSS, 2002; MILLER E THORESEN, 2003; PUCHALSKI, 2004; SAWATZKY, RATNER E CHIU, 2005).

Milliman et ai. (2003), com base em Ashmos e Duchon (2000), examinaram como as três dimensões da espiritualidade (trabalho significativo, senso de comunidade, alinhamento com valores pessoais e organizacionais) explicam cinco atitudes no trabalho (comprometimento organizacional afetivo, abandono, satisfação intrínseca no trabalho). , engajamento no trabalho, auto-estima baseada na organização). A dimensão "trabalho significativo" representa o grau em que os indivíduos experimentam um profundo senso de significado e propósito na realização de seu trabalho. A dimensão "comunidade" refere-se ao grau em que os membros de uma organização desenvolvem fortes laços ou relacionamentos com os outros. A dimensão "Alinhamento com os Valores da Organização" representa o grau em que os indivíduos sentem que há alinhamento entre seus valores pessoais e a missão/propósito da organização.

Os pesquisadores descobriram que: (1) o trabalho significativo explicava

comprometimento, satisfação, engajamento no trabalho e autoestima; (2) um senso de comunidade explicava cinco atitudes; e (c) alinhamento com valores explicava comprometimento e intenções de saída.

O comprometimento organizacional é o estado psicológico que caracteriza o apego de um indivíduo à organização e tem impacto na sua decisão de permanecer na organização.

Dado que o comprometimento emocional é baseado em um vínculo emocional com a organização, as pessoas com mais comprometimento emocional podem estar mais motivadas a contribuir para o desempenho organizacional, ter menores taxas de atrito, menores taxas de absenteísmo e engajar-se em mais comportamentos de cidadania organizacional.

O comprometimento emocional ocorre quando um funcionário se engaja e/ou reconhece valor e/ou deriva sua identidade de uma conexão com a organização. Por exemplo, quando um funcionário (a) você percebe a organização como justa, respeitosa e solidária; (b) tem confiança na organização e em seus líderes; (c) sente satisfação no trabalho; (d) sente que os valores da organização são orientados para o ser humano ; (e) sentem que Seus objetivos são consistentes com os da Organização; (f) A Organização é uma boa cidadã e atua socialmente responsável.

Essa espiritualidade tem o potencial de permitir que os indivíduos (a) desenvolvam suas necessidades espirituais (STRACK *et al.*, 2002); (b) experimentem segurança psicológica e emocional (BROWN E LEIGH, 1996; BURROUGHS E EBY, 1998); (c) sentir-se percebido como uma pessoa intelectualmente e emocionalmente válida, não apenas um recurso (KIM E MAUBORGNE, 1998); (d) experimentar um senso de propósito, autodeterminação, felicidade e pertencimento (KETS DE VRIES, 2001). Também é possível que os indivíduos desenvolvam laços de confiança e estabeleçam contratos psicológicos relacionais com as organizações. Também pode acontecer que ao perceber o alinhamento entre seus valores e a missão/valores da organização, a pessoa desenvolva uma maior identidade organizacional buscando ações que sejam benéficas para a organização (Rousseau, 1995). Pode-se especular também que após receber recursos espirituais e motivacionais da organização, os funcionários desenvolvem uma obrigação que responde com um maior comprometimento emocional e um sentimento mais forte de lealdade (GOULDNER, 1960; SETTOON, BENNETT E LIDEN, 1996; EISENBERGER ET AL., 2001).

Ele sugere que os indivíduos têm maior comprometimento emocional e normativo, e menos comprometimento instrumental, que ao vivenciarem um senso de comunidade dentro da equipe a que pertencem, sentem que há alinhamento entre eles e os valores/missão da organização, consideram seu trabalho ser significativo e útil para a sociedade, sentir alegria no

trabalho e compreender que a organização pode proporcionar oportunidades para a vida interior.

O homem é um ser racional, mas também emocional e espiritual "eles têm uma mente e um espírito... [e] o desenvolvimento do espírito é tão importante quanto o desenvolvimento da mente" (ASHMOS E DUCHON, 2000, p. 136). Se as pessoas também são seres espirituais que buscam significado e propósito em seu trabalho no contexto da comunidade, então as organizações que impedem esses desejos serão punidas.

Se o trabalho não tem sentido na vida, a criatividade não flui. O comprometimento e a motivação para o trabalho são menores. Cooperação e espírito de equipe podem punir. Os níveis de estresse são mais altos, o que pode levar a acidentes de trabalho, falta de discernimento e problemas de saúde física e mental. A identificação dos indivíduos com a organização é menor, o que pode ser expresso na forma como falam da organização e, portanto, também da reputação da organização fora. É mais provável que o talento venha de uma empresa que também tenha opções menos atraentes para recrutar e selecionar bons candidatos. A lealdade organizacional é menor.

Quando as organizações criam espaços espiritualmente ricos, seus membros satisfazem necessidades espirituais, experimentam segurança psicológica e emocional, sentem-se valorizados como seres intelectual, emocional e espiritualmente dignos, experimentam um senso de propósito, autonomia, alegria e pertencimento. Em troca de receber esses "recursos" mentais e motivacionais, eles desenvolvem um vínculo afetivo mais forte com a organização e se sentem compelidos a responder, a serem mais leais e mais produtivos.

### **2.1.5 Espiritualidade e Bem-Estar Laboral**

Várias análises de regressão mostraram que as dimensões da espiritualidade no trabalho relacionadas a um senso de significado do trabalho e comunidade de trabalho predisseram positiva e significativamente a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional afetivo e o afeto positivo no trabalho (FILHO; FERREIRA, 2015). Com base em tais resultados, pode-se concluir que quando as necessidades espirituais dos membros da organização são satisfeitas, eles desenvolvem um maior vínculo afetivo com a organização.

Na literatura estrangeira, vários estudos empíricos mostraram que a espiritualidade no trabalho é um preditor positivo de bem-estar (CLARK, 2007; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; PAWAR, 2009; PERRONE; WEBB; WRIGHT; JACKSON; KSIAZAK, 23

2006; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; ROBERT; YOUNG; KELLY, 2006).

Diversos estudos têm se dedicado a analisar a relação entre espiritualidade no trabalho e bem-estar no trabalho. Relativamente à dimensão do bem-estar relacionada com a satisfação no trabalho, a evidência empírica sugere que um sentido de comunidade numa equipa (MILLIMAN *et al.*, 2003), trabalho significativo ou significado no trabalho (MILLIMAN *et al.*, 2003; PAWAR, 2009) e crenças espirituais (CLARK *et al.*, 2007) são preditores positivos e significativos dessa variável. Em termos de comprometimento organizacional, um senso de comunidade (MILLIMAN *et al.*, 2003; PAWAR, 2009; REGO *et al.*, 2007a) e trabalho significativo ou significado no trabalho (MILLIMAN *et al.*, 2003)

Foi examinado no estudo feito por Filho e Ferreira o poder preditivo das três dimensões da espiritualidade da vida no trabalho (percepção do trabalho, vida interior e senso de comunidade no trabalho) sobre o bem-estar no trabalho, que é um efeito funcional da satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e impacto afetivo e positivo no desempenho no trabalho.

Os achados também mostraram que das três dimensões da espiritualidade da vida no trabalho, o significado do trabalho emergiu como o mais importante preditor de bem-estar no trabalho. Portanto, foi estabelecido que as pessoas que consideram seu trabalho importante, significativo e estimulante também apresentam mais vínculos afetivos com a organização, mais satisfação no trabalho e reações emocionais positivas mais frequentes ao trabalho, o que confirmou plenamente a hipótese da pesquisa 1) a importância do trabalho prediz positivamente a satisfação no trabalho, o comprometimento afetivo com a organização e o afeto positivo no trabalho;

Constatou-se também que o senso de comunidade no trabalho foi um preditor positivo e significativo de comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho e afeto positivo no trabalho, o que confirmou plenamente a hipótese 2 da pesquisa, como espaço de crescimento pessoal, reconhecimento mútuo e verdadeiro trabalho em equipa, estão mais comprometidos com a organização que presta o seu trabalho, sentem-se mais satisfeitos e mostram um envolvimento mais positivo no seu trabalho.

As pessoas, além de racionais e emocionais, são também seres espirituais que buscam sentido e significado em seu trabalho na comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000). Assim, quando as organizações disponibilizam esses espaços, ou seja, quando seus membros atendem a essas necessidades, desenvolvem um vínculo afetivo maior com eles. Em outras palavras, quando as organizações podem satisfazer as necessidades espirituais de seus membros de segurança psicológica e emocional, senso de valor, senso de propósito, autonomia e senso de

pertencimento, elas promovem o desenvolvimento de uma maior conexão, estreitamente com a organização.

O objetivo do estudo de Filho e Ferreira (2015) era investigar o impacto da espiritualidade do trabalho no bem-estar no trabalho e, com base nos resultados obtidos, pode-se concluir que quanto maior a importância do trabalho e o senso de comunidade no trabalho, maior são os índices de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e impacto positivo no trabalho, segundo Filho e Ferreira.

De acordo com os estudos de Rego, Cunha e Souto (2005), Ashmose e Duchon (2000) e Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003), existem cinco dimensões da espiritualidade nas organizações:

- a) senso de comunidade na equipe: define a necessidade de comunicação interpessoal e vida comunitária;
- b) Alinhamento do indivíduo com os valores da organização: Isso representa “a compatibilidade dos valores e da vida interior do indivíduo com os valores da organização”.
- c) senso de serviço à comunidade (trabalho que conta): traz um profundo senso de significado e propósito ao seu trabalho, que representa valores importantes na vida de um indivíduo e representa um benefício para a comunidade;
- d) Satisfação no trabalho: relacionada à satisfação e prazer no trabalho;
- e) Oportunidades da vida interior: representa o respeito da organização pela vida interior do indivíduo, seus valores espirituais.

Nesse sentido, recomenda-se aos gestores um maior envolvimento na implementação de atividades que promovam o senso de trabalho e o senso de comunidade entre os funcionários.

A contribuição da implantação da espiritualidade nas organizações mostra melhoria da saúde e bem-estar dos colaboradores, além de aumentar o comprometimento e a produtividade e reduzir a rotatividade e o absenteísmo.

### **2.1.6 Práticas de Espiritualidade Dentro das Organizações**

Trazer a espiritualidade para o ambiente de trabalho não é uma tarefa fácil, como evidenciado pela necessidade de superar desafios como: preconceitos relacionados ao assunto; medo de perseguição; e falta de modelos e ferramentas de gestão. No entanto, é compreensível que alguns gestores se empolguem com a espiritualidade, a considerem relevante, mas se sintam inseguros e com medo de trazê-la para o seu ambiente de trabalho

(FRESHMAN, 1999; MITROFF, 2000).

Além de avaliar o funcionário, a inclusão de práticas espirituais pode ser uma importante ferramenta para aumentar o desempenho do indivíduo. Isso porque quando um funcionário entende que é valorizado por meio da espiritualidade, ele passa a enxergar em suas atividades laborais, além de um ambiente alegre e comunitário, o sentido de sua vida, o que o faz produzir mais, que enfim, é comprometimento mental, emocional e espiritual com o trabalho, segundo Souto e Rego (2006). Por outro lado, se a avaliação se dá por meio da otimização racional do trabalho, não há perfeição nas realizações humanas porque apenas uma dimensão é avaliada e outras são ignoradas (LAZZARESCHI, 2007).

Assim, para alcançar a liderança espiritual, a organização deve adotar, no mínimo, as seguintes práticas:

a) Praticar a espiritualidade: difundir os conceitos de espiritualidade por meio de comunicação interna e propaganda de palestras e cursos; promover a meditação, a qualidade de vida e a promoção dos valores universais;

b) Valorização do empregado: respeito ao indivíduo como personalidade; evitar avaliação excessiva de objetivos; proporcionar tratamento digno aos funcionários; respeite suas necessidades emocionais; promover esforços de reconhecimento de funcionários; investem na motivação dos colaboradores; avaliar uma pessoa por seus valores morais, não pelos objetivos alcançados; reduzir a pressão para atingir metas.

c) Reduzir a concorrência interna: evitar a concorrência entre colegas; incentiva a parceria, o respeito e a comunicação entre os colaboradores; treinamento para evitar preconceito e desrespeito no ambiente organizacional;

d) Redução da carga de trabalho: redução do estresse e da fadiga; alocam tempo para atividades comunitárias e práticas espirituais; reduzir cargas de trabalho esgotadas; permitem relaxamento e meditação (BEZERRA; OLIVEIRA, 2007).

O artigo de Cardoso e Santos (2016) discute como a espiritualidade entrou nas organizações com o objetivo de humanizar o ambiente de trabalho para reduzir os problemas causados pela racionalidade aguçada da industrialização por meio do trabalho rotineiro, fragmentado e repetitivo. Portanto, o objetivo é garantir a conexão entre as práticas espirituais e a conquista do bem-estar profissional.

Os resultados mostraram que, segundo os jovens, as práticas espirituais relacionadas à redução da carga de trabalho, valorização do funcionário têm forte relação com o valor organizacional relacionado ao bem-estar.

O trabalho ganhou um significado diferente a cada vez, então ao longo dos anos

observamos uma série de doenças físicas, sociais e psicológicas que começaram a afetar os trabalhadores e fazê-los pensar que esse trabalho é sofrimento e opressão das pessoas.

Ao tornar as tarefas muito mais repetitivas e rotineiras, as organizações deram aos trabalhadores autonomia para "construir sua própria realidade", pois embora apenas seu estado racional fosse visto no ambiente de trabalho, todas as dimensões que compõem o indivíduo passaram despercebidas, no esquecimento. A subjetividade, que traduz para o indivíduo as características de sua condição humana “personalidade, expectativas, medos, alegrias, preocupações e outras peculiaridades e imperfeições”, foi a mais esquecida no processo de implantação das atividades industriais (CHANLAT, 1996; SENNETT, 2009; VERGARA & MOURA, 2012). Precisamente nesse contexto, a espiritualidade organizacional procurou estabelecer seu posicionamento para tratar o indivíduo como trabalhador como portador de múltiplas dimensões, respeitando suas necessidades emocionais, espirituais e também racionais. A espiritualidade organizacional pode ser entendida como uma medida que reconhece que um funcionário possui uma vida interior que precisa ser nutrida por atividades laborais que tenham significado e que lhe dêem um sentimento de pertencimento a uma comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000).

O novo milênio traz consigo a necessidade de uma liderança humanizada e, em última instância, espiritual nas organizações. No entanto, a introdução desse novo modelo de gestão ainda gera medo entre os gestores devido à falta de ferramentas para orientar os gestores nessa implementação, sem contar o preconceito que prevalece sobre esse assunto comparando espiritualidade com religião, embora não sejam os mesmos assuntos (FRESCO, 1999; MITROFF, 2000).

Nesse contexto, as práticas organizacionais que levam a esse modelo de gestão espiritual proposto, que aumentam a satisfação dos funcionários e, com isso, melhor eficiência no trabalho, o que significa maior produtividade, são: a) prática espiritual; b) avaliar os funcionários; c) redução da concorrência interna; e d) redução da carga de trabalho (BEZERRA; OLIVEIRA, 2007; DANIEL, 2010).

Alguns autores consideram o trabalho como um meio de motivação humana que pode gerar satisfação e produtividade de quem nele trabalha. Por isso o trabalho tem um papel muito importante, pois pode significar para os colaboradores: a) a oportunidade de criar conexões com outras pessoas; b) propósito de vida; c) profissão; e d) ficção para evitar o tédio. Graças a isso, o trabalho tornou-se tão significativo para alguns que o desejo de trabalhar é maior do que o desejo de receber uma renda financeira. Isso significa que o trabalho é valioso e fundamental para uma pessoa, o que por sua vez se torna muito mais

importante do que um relacionamento satisfatório. (PAUCHANT, 2000; MORIN, 2001; FRY, 2003, DEJOURS, 2004).

Ao contrário da era industrial, que focaliza apenas o indivíduo em seu potencial racional para alcançar a maximização de tarefas, as organizações modernas precisam ampliar sua visão para considerar todas as dimensões do trabalhador, inclusive aquelas relacionadas ao seu desenvolvimento interno. É urgente investir em tecnologia, mas também em valores humanos, para que a subjetividade não se afaste do ambiente de trabalho e traga consigo emoções e criatividade, que separam o homem da máquina (CHANLAT, 1996; DE MASI, 2001).

## **2.2 Satisfação no Trabalho**

Como feito no tópico 2.1, antes de iniciarmos o assunto sobre satisfação no trabalho é importante esclarecer alguns pontos sobre a satisfação, começando por sua definição e seguindo para alguns pontos que estão relacionados a ela no trabalho, além de entender a jornada de pesquisa sobre satisfação.

### **2.2.1 Conceito, Contexto e Concepção**

A satisfação no trabalho é uma questão complexa e difícil de definir porque é muito subjetiva e multifacetada, pois cada um tem suas próprias necessidades e objetivos. Assim, pode-se dizer que a satisfação de uma pessoa depende, entre outras coisas, de sua ambição pessoal, formação, função desempenhada na empresa, expectativas no trabalho, experiências e atividades cotidianas nas organizações. privado ou público. Brandão *et al* (2014, p. 97) assinalam que ao estudar a satisfação profissional no contexto da administração pública, devem ser tidas em conta as particularidades dessa administração pessoal.

Uma abordagem inicial ao conceito existente de satisfação no trabalho é enfatizar suas diferenças sem tentar ser decisivo sobre o melhor conceito.

Apesar do conceito aceito de satisfação no trabalho, não se pode negar que esse aspecto atrapalha o processo saúde-doença e, portanto, também o ambiente de trabalho e a vida dos empregados.

O conceito de satisfação no trabalho e seu efeito na saúde dos funcionários nem sempre é claro. Alguns fatores podem atuar tanto como determinantes quanto como consequências da satisfação.

A satisfação no trabalho é um processo subjetivo, por isso é difícil de definir. Está exposto à influência de forças internas e externas do ambiente de trabalho, que podem afetar a saúde física e mental do empregado e atrapalhar seu comportamento pessoal e profissional (ROBBINS, 2005).

Martínez, Paraguai e Latorre (2000) constataam que as pessoas reagem ativamente a situações de trabalho que não as satisfazem e decidem mudar suas atitudes. Portanto, as consequências da satisfação no trabalho têm sido reconhecidas como muito importantes para as organizações. Especialmente quanto ao seu potencial impacto na produtividade, na eficiência, na qualidade das relações de trabalho e no número de faltas (SIQUEIRA, 2008).

Outros autores também desenvolveram definições de satisfação no trabalho. Uma dessas definições é que a satisfação no trabalho é a percepção de uma pessoa sobre as situações que ela vivencia, que se expressa em suas atitudes diante das tarefas que lhe são atribuídas.

Outra definição de satisfação no trabalho é a reação emocional de uma pessoa resultante de uma comparação entre o objeto desejado e a realidade circundante (LAWLER; PORTER; LYMAN, 1969).

A presença de aspectos internos e externos é ainda definida como a definição de satisfação no trabalho (HERZBERG, 1966). Os aspectos internos incluem: responsabilidade e independência em relação ao trabalho, carreira profissional e outros aspectos relacionados a fatores internos do indivíduo. Os aspectos externos são: nível salarial, complexidade do trabalho, carga de trabalho e outros fatores percebidos e percebidos no local de trabalho (HERZBERG, 1966).

Numa visão holística, segundo Kotler (1998, p. 53), “o conceito de satisfação é o sentimento de prazer ou desapontamento que resulta da comparação da eficiência esperada de um produto ou resultado com as expectativas de uma pessoa”. Siqueira (2008) relaciona a satisfação com a responsabilidade social organizacional, ou seja, a satisfação no trabalho é uma forma de monitorar o quanto uma empresa pode promover a saúde e o bem-estar de seus funcionários. Brown e Huning (2010, p. 2), por outro lado, definem a satisfação no trabalho como "a alegria que os funcionários experimentam em seu trabalho. É considerado um resultado importante porque está relacionado ao estresse no trabalho, rotatividade, absenteísmo e resultados semelhantes.

Segundo Queiroga e Paula (2015, p. 365) a satisfação é uma das variáveis mais importantes em qualquer organização que pretenda manter boas práticas de gestão de pessoas." Milan e Maioli (2007) destacam que os níveis de satisfação variam dependendo das

expectativas e se elas foram atendidas. ou excedido, pois a satisfação pode ser um estado emocional, por outro lado, outros estudos teóricos constataram que a satisfação estava ligada a estados motivacionais e atitudinais (SIQUEIRA, 2008).

Em relação à satisfação no trabalho, Tsang e Wong (2005) afirmam que é um estado emocional positivo ou sentimento de prazer resultante da apreciação do trabalho ou aspectos relacionados. Estendendo Souto e Pereira (2006) ao determinar o quanto uma pessoa realmente gosta do que faz. Portanto, refere-se à atitude de uma pessoa em relação ao quanto o trabalho oferece em termos de recompensa e compensação. Os autores também afirmam que, além de outros intangíveis, o sujeito estava satisfeito com sua atitude em relação às relações humanas, como pares, amizade entre colegas e o clima de confiança criado no campo.

Parece que a satisfação pode ser definida como o sentimento de prazer ou desapontamento que resulta da comparação entre o que se esperava e o que se recebeu. Com base nisso, pode-se dizer que para satisfazer o indivíduo é necessário saber se as expectativas foram atendidas.

Para Locke (1969), a satisfação no trabalho é como um feedback ou a percepção dos próprios valores por meio do trabalho, experimentando um bem-estar positivo. Vale ressaltar que Locke distingue necessidades de valores, valores referem-se à individualidade de cada um, do indivíduo, da individualidade de uma pessoa quando encontra o que uma pessoa quer ou acha útil. Já as necessidades referem-se à sobrevivência e ao bem-estar do indivíduo, que são inatas e comuns a todos (LOCKE, 1969, 1976). Segundo Locke (1969), a satisfação no trabalho é um estado emocional porque o sentimento surge dos julgamentos de valor do indivíduo e, por ser um estado emocional, a satisfação tem dois fenômenos: satisfação (felicidade) e insatisfação (sofrimento).

Embora Locke (1968) afirme que a satisfação no trabalho é um fenômeno individual, ele aponta que os fatores causais podem ser classificados em dois grandes grupos: eventos e condições de trabalho (o próprio trabalho, salário, promoção, reconhecimento, condições de trabalho), área de trabalho e agentes do trabalho (colegas e subordinados, superiores, empresa/organização), enfatizando a necessidade de analisar os fatores causais em seus relacionamentos.

Locke (1976) afirma que a satisfação no trabalho pode trazer consequências tanto para o indivíduo quanto para a organização, influenciando o comportamento e a saúde física e mental do funcionário.

Para Harris (1989), a satisfação no trabalho é um sentimento que surge da situação

geral de trabalho. Fraser (1996) apresenta a satisfação no trabalho como pessoal, subjetiva, dinâmica e em constante mudança de acordo com as condições internas e externas do trabalho e do empregado.

Locke concorda que a satisfação e a insatisfação no trabalho fazem parte do mesmo fenômeno que não pode ser separado um do outro. Martínez (2002, p. 17) aponta que este conceito de satisfação e insatisfação como um continuum com satisfação por um lado e insatisfação por outro "não suporta o conceito de dois contínuo unipolares independentes (um sob satisfação e outro sob insatisfação)".

Algumas definições de satisfação no trabalho variam. Existem visões que enxergam a satisfação como uma atitude (REGO, 2001; ROBBINS, 2002). Essas diferenças podem levar a erros de metodologia de pesquisa e devem ser levadas em consideração na escolha dos instrumentos de medição para atingir os objetivos estabelecidos.

Para Rego (2001), satisfação no trabalho significa tratamento justo e respeito aos empregados. Robbins (2002, p. 7) define a satisfação no trabalho como "a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza". O autor define assim porque, em sua opinião, uma pessoa reage ativamente a situações de trabalho que não a satisfazem. Este conceito trata a satisfação e a insatisfação no trabalho como fenômenos separados, e a insatisfação está relacionada a fatores que afetam o trabalho, como ambiente, recompensa e gestão, e este conceito é baseado na teoria de Herzberg (HERZBERG, 1971) justifica este erro dizendo que é valor são pessoais e emocionalidade é o fator mais importante.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988), as definições de satisfação no trabalho, independentemente do conceito, só têm valor se as diferenças individuais forem consideradas devido a variáveis inatas que interagem com a experiência vivida.

Tanto a satisfação quanto a insatisfação no trabalho possuem o poder de afetar a capacidade de lidar com diferentes situações (HARRIS, 1989), ou seja, quando o processo de satisfação se torna dinâmico, inclui diferentes situações, traços de personalidade, situações de trabalho, expectativas, necessidades e motivação. O campo de estudo, portanto, não consegue abarcar toda a complexidade do assunto e, portanto, observa-se que ele é tratado tanto no campo social quanto no da saúde.

Essas duas áreas partem do pressuposto de que dois componentes devem ser considerados na análise dos fatores que determinam a satisfação no trabalho: o componente emocional afetivo (relacionado aos sentimentos que uma pessoa sente no trabalho) e o componente cognitivo (visão racional). no trabalho de um indivíduo). Esta análise é consistente com a definição de satisfação no trabalho como um estado emocional (LOCKE,

1969, 1976; HENNE e LOCKE, 1985).

Este estudo utiliza a definição de satisfação no trabalho apresentada por Siqueira (2008 e 1995), afirmando que a satisfação no trabalho é um vínculo afetivo positivo com a empresa, que inclui satisfação com a chefia, colegas de trabalho, salário, oportunidades de ascensão e tarefas realizadas. (AGAPITO; POLIZZI; SIQUEIRA, 2015; SIQUEIRA, 2008, p. 267; SIQUEIRA E GOMIDE 2000).

### **2.2.2 Satisfação no Trabalho**

Desde os tempos antigos, a ideia de motivação e satisfação estão intimamente relacionadas. Isso fica claro quando você percebe que as primeiras abordagens para entender a motivação humana vêm dos filósofos gregos. Essas abordagens exploraram o conceito de hedonismo, que satisfaz uma pessoa, como uma força motriz por trás do comportamento. Um exemplo desse estudo é o livro “Ética a Nicômaco” (ARISTÓTELES, 1991). Nesta publicação, Aristóteles explica que todas as pessoas visam satisfazer-se alcançando o bem em suas escolhas, considerando essa satisfação hedonista como o fim de todas as ações, ou seja, a vida boa é o cumprimento do propósito para o qual foram criadas.

Já no final do século XIX, quando a psicologia aparece como um novo campo de pesquisa, o estudo da satisfação passou da filosofia para esse novo campo. Nesse caso, as ideias relacionadas à satisfação individual, o hedonismo, não são mais consideradas o único fator determinante da satisfação individual. Além disso, quase não há como testar a teoria de que está tentando identificar as causas da dor ou do prazer humano. Essas descobertas levaram à busca de novas maneiras de explicar o que faz as pessoas felizes.

Com essa mudança de perspectiva, novas teorias começaram a ser desenvolvidas, e tanto a "satisfação no trabalho" quanto a "motivação no trabalho" foram consideradas nas principais teorias das primeiras décadas do século XX (SIQUEIRA, 2008, p. 265). A pesquisa de Taylor (1911) em *Principles of Scientific Management* trata da satisfação do funcionário embora tangencialmente. Taylor identifica eficiência de produtividade baseada na eliminação de desperdício como um meio de produzir benefícios tanto para o empregador quanto para o empregado e, assim, criar satisfação no local de trabalho. Isso mostra que desde a primeira década do século 20, existem estudos que visam responder às questões de como medir e como influenciar a satisfação dos funcionários, obtendo assim lucro em vários ramos de trabalho. Essas novas teorias podem inicialmente ser divididas em teorias de conteúdo e teorias de processo.

As teorias de conteúdo, tanto a motivação como a satisfação, baseiam-se em variáveis individuais ou situacionais que determinam a satisfação do empregado e a sua motivação e todas as suas consequências. Um exemplo destas teorias de conteúdo foi a teoria da necessidade desenvolvida por Maslow (1954), que tornou-se um dos mais famosos. Nesta teoria, a satisfação é alcançada pelo atendimento de um grupo de necessidades, que são organizadas hierarquicamente de modo que o primeiro grupo de necessidades deve ser satisfeito para subir e ficar insatisfeito com a próxima necessidade.

Deve-se notar que o trabalho de Maslow (1954) foi sobre o campo da saúde (saúde), cujo propósito original era criar uma teoria geral da motivação para o tratamento de distúrbios psicológicos. Segundo Maslow, as necessidades humanas seguem umas às outras hierarquicamente, mas não como uma pirâmide, onde o topo é mais importante e menos em quantidade ou intensidade, mas como um novo grupo de necessidades que surgem após o grupo anterior dos quais são independentes deste grupo.

Outro preditor de desempenho no trabalho foi o comprometimento. O engajamento é definido como "um estado de espírito positivo e recompensador relacionado ao trabalho, caracterizado por empoderamento, propriedade e comprometimento" (SCHAUFELI *et al.*, 2002, p.4). A vitalidade é caracterizada pela alta energia para o trabalho, o que corresponde a uma maior flexibilidade diante dos desafios. A absorção, por outro lado, refere-se a concentrar-se totalmente nas tarefas de forma alegre e satisfeita, tornando tudo mais fácil e agradável.

Por outro lado, existe o conceito de compromisso, que é definido como uma percepção positiva ou negativa dos valores de um determinado objeto. A satisfação contrasta com o comprometimento porque surge da interação com o objetivo, enquanto o comprometimento surge do pensamento sobre o objetivo (PORTER *et al.*, 1974). Também não se relaciona com noções de justiça ou injustiça, nem com apoio institucional ou pessoal, noções mais próximas da satisfação no trabalho. Ao contrário do comprometimento, que é um conceito situacional em que o próprio trabalho (negócio) é avaliado de forma favorável ou desfavorável, o comprometimento é um conceito motivacional que segundo Rich, Lepine e Crawford (2010, p. 619) "refletindo o investimento de energias físicas, cognitivas e emocionais no desempenho do trabalho" (apud ORIOL, 2020, p. 23).

De acordo com esta definição, o compromisso é entendido como analisar um objeto e admirar o objeto, o que cria um compromisso com a empresa. O engajamento, por outro lado, refere-se ao investimento de energias físicas, cognitivas e emocionais, ou seja, energia, absorção e comprometimento com as tarefas, o que cria comprometimento com as tarefas.

Uma é mais sobre obter e a outra é mais sobre dar algo para a organização (CRAWFORD, 2010).

Definidas essas três estruturas, satisfação no trabalho, comprometimento com a empresa e comprometimento com as tarefas, é possível observar a influência e a importância de cada uma delas como forte promotora da atividade (JUDGE *et al.*, 2001; 2017). Judge *et al.* (2001) apontam que a tradição da pesquisa de satisfação no trabalho é dividida em três abordagens diferentes: método de avaliação cognitiva; atitude e influência social.

A abordagem da avaliação cognitiva foi uma das mais importantes nas décadas de 60, 70 e 80 do século XX (JUDGE *et al.*, 2001). Ainda hoje é utilizado e considerado importante (BRAUER *et al.*, 2018). A abordagem da avaliação cognitiva é representada por teorias que tratam das percepções dos funcionários, nem sempre precisas, em relação a padrões predeterminados e avaliados.

A abordagem expositiva tende a contradizer a abordagem de avaliação cognitiva tradicional, mostrando que as atitudes dos funcionários não mudam com o tempo (JUDGE *et al.*, 2005). Nessa linha de pesquisa, a satisfação estaria muito mais relacionada a uma característica psicológica pessoal do que a qualquer outra. A estabilidade observada no lugar de um indivíduo estaria muito mais relacionada à estabilidade das características naturais já existentes do indivíduo, recursos psicológicos existentes (JUDGE *et al.*, 2005).

Após a primeira revisão, essa abordagem se dividiu em duas linhas de pesquisa. Uma baseou-se nas características psicológicas dos indivíduos para explicar a satisfação no trabalho, e a outra buscou identificar componentes genéticos que influenciam a satisfação no trabalho.

Na primeira linha do trabalho de pesquisa "Recursos de demanda de trabalho" - JD-R (BAKKER; DEMEROUTI, 2007; DEMEROUTI *et al.*, 2001) destaca-se como uma das teorias mais desenvolvidas, que se aproxima da teoria de dois fatores (HERZBERG, 1966). Para Herzberg, a satisfação e a insatisfação são tratadas como construtos independentes, sendo a satisfação resultante da satisfação no trabalho e a insatisfação do ambiente de trabalho. Por outro lado, no JD-R esses dois elementos são complementares: "Demandas do trabalho" e "Recursos do trabalho" -

Demandas do trabalho e recursos do trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2007; DEMEROUTI *et al.*, 2001). Construção Demanda do trabalho analisa os aspectos físicos, sociais e organizacionais que sustentam o esforço físico e intelectual associados aos custos psicológicos e fisiológicos do trabalho, como a exaustão. A construção dos recursos de

trabalho analisa os aspectos físicos, sociais e organizacionais que atuam como amortecedores de demandas e provocam o engajamento ou desengajamento de um funcionário.

Esses aspectos sustentam a percepção dos funcionários de que são eficazes no alcance das metas propostas, na redução dos custos físicos e mentais associados ao trabalho e, por fim, no crescimento e desenvolvimento da carreira profissional (DEMEROUTI *et al.*, 2001).

A teoria JD-R tem sido amplamente estudada e é a base para a análise de outros construtos como "fazer o trabalho" (BAKKER; 2017; BAKKER *et al.*, 2018), eficiência e comprometimento (TAMAYO; BAKKER; DERKS, 2018), recursos de trabalho e satisfação (WINGERDEN; DERKS; BAKKER, 2018), inteligência emocional (LINDEN *et al.*, 2018), comprometimento e desenvolvimento de carreira internacional, (BAKKER; WOERKOM, 2018; MIERLO; BAKKER), 2018 existem apenas alguns trabalhos publicados em 2017 e 2018.

A partir da abordagem cognitiva, estendida pela abordagem da influência social, identificam-se teorias com perspectivas humanísticas (JUDGE *et al.*, 2017). Neles, os autores argumentam que a satisfação e as atitudes dos funcionários estão relacionadas às suas necessidades de crescimento (MASLOW, 1954). Por outro lado, outros autores enfatizam emoções mais naturais como necessidades básicas, como o fluxo de emoções e os eventos da experiência pessoal diária. Sentimentos e eventos baseados em avaliações com outros funcionários estão intimamente relacionados à prontidão para o trabalho (afetivo social) e onde as experiências positivas da perspectiva de trabalho levam à satisfação e as experiências negativas à insatisfação no trabalho (abordagem cognitiva).

Um dos primeiros autores a desenvolver tal forma de compreender a satisfação no trabalho foi Locke (1976). Em seu trabalho, ele lista condições de satisfação no trabalho e comprometimento de longo prazo, relacionamento com supervisores (relação de admiração e participação na tomada de decisões), relacionamentos com colegas (relacionamentos competitivos), relacionamentos com o trabalho em si e a relação com o nível salarial (LOCKE, 1968).

### **2.2.3 Satisfação e o Bem-Estar Laboral e dos Trabalhadores**

No século 20, a psicologia concentrou sua pesquisa principalmente nos aspectos negativos da vida. Embora a busca pelas causas desses fenômenos tenha contribuído muito

para nossa compreensão das pessoas e dos fatores que as perturbam, a pesquisa psicológica tem se concentrado muito mais na doença do que na saúde (Snyder e Lopez, 2009). No final da década de 1990, porém, nasceu um novo campo de pesquisa da psicologia, a Psicologia Positiva, que levou os pesquisadores a se dedicarem também ao estudo dos aspectos positivos da vida humana (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000).

De acordo com essa tendência, a pesquisa em psicologia organizacional e do trabalho, que antes se preocupava principalmente com a análise dos danos à saúde física e psicológica dos empregados, também foi reorientada. Assim, após a abordagem do comportamento organizacional positivo (YOUSSEF;LUTHANS, 2007) , fenômenos como o bem-estar no trabalho passaram a atrair a atenção de pesquisadores organizacionais cada vez mais aprofundados. Seus conhecimentos, suas dimensões, antecedentes e conseqüências.

Entre os predecessores dessa construção, já existe extensa literatura sobre fatores organizacionais e de tarefas que influenciam a manifestação de bem-estar no trabalho (WARR, 2005). No entanto, apenas pesquisadores estudaram recentemente precursores individuais do fenômeno mencionado. Nesse contexto, vale aumentar a espiritualidade no trabalho ou entender como a vida interior dos funcionários é possível por meio do contexto de trabalho e, ao mesmo tempo, influencia-o fornecendo trabalho significativo para o indivíduo e seus colegas (ASHMOS E DUCHON, 2000).

Vários autores têm tentado conceituar o bem-estar no trabalho, embora ainda não haja consenso sobre esta questão. Por exemplo, Paz (2004) entende o bem-estar ocupacional como "a satisfação das necessidades e desejos das pessoas quando elas cumprem seus papéis na organização" (p. 138), enquanto Van Horn, Taris, Schaufeli e Schreurs (2004) consideram o bem-estar no trabalho como resultado de uma avaliação positiva de várias características do contexto de trabalho.

Paschoal e Tamayo (2008) a caracterizam como “difusão de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que no trabalho ele expressa e desenvolve suas potencialidades/habilidades e caminha em direção aos seus objetivos de vida” (p. 16). Já Siqueira e Padovam (2008) argumentam que o bem-estar profissional é um construto psicológico integrado com conexões afetivas positivas com o trabalho e a organização. Com o respaldo dessas definições, este artigo considerou o bem-estar no trabalho como uma percepção positiva do ambiente de trabalho, que se expressa em sentimentos, emoções e atitudes que favorecem esse contexto.

Segundo o modelo discutido por Paz (2004), existem sete indicadores de bem-estar no trabalho, quais sejam: valorização do trabalho, reconhecimento pessoal, autonomia, expectativas de crescimento, suporte ambiental, recursos financeiros e orgulho.

Segundo Siqueira e Padovam (2008), o bem-estar no trabalho é composto por três partes: satisfação no trabalho, participação no trabalho e comprometimento organizacional ativo.

Van Horn *et al.* (2004), por outro lado, propuseram um modelo de bem-estar ocupacional com cinco dimensões: bem-estar afetivo, bem-estar ocupacional, bem-estar social, bem-estar cognitivo e bem-estar psicossomático.

Segundo Warr (2005; 2007), a estrutura do bem-estar no trabalho pode ser descrita em três eixos: insatisfação-alegria, ansiedade-conforto e depressão-entusiasmo.

Em suma, os vários conceitos e modelos desenvolvidos para entender o bem-estar ocupacional mostram que o esforço dos pesquisadores da área nas últimas décadas permitiu uma compreensão mais precisa de seus elementos. Apesar disso, ainda não há consenso sobre as diversas dimensões que compõem essa estrutura.

No entanto, a dimensão afetiva é a única comum a vários modelos que descrevem o bem-estar ocupacional, o que levou Van Horn *et al.* (2004) classificá-lo como uma dimensão central do bem-estar no trabalho.

Além disso, segundo esses autores, o bem-estar afetivo se desenvolve em quatro dimensões: satisfação no trabalho, comprometimento afetivo com a organização, afeto positivo no trabalho e ausência de exaustão.

A organização também oferece criatividade e inovação aos seus colaboradores, o que estimula o bem-estar acumulado, pois envolve práticas de divulgação e prática "prática espiritual". conceitos de espiritualidade em palestras e cursos com foco em: a) trabalho em equipe; b) conciliar valores organizacionais e individuais; c) satisfação no trabalho; d) o desenvolvimento da pessoa como personalidade; e) recursos comunitários além de garantir a qualidade de vida dos empregados e promover valores universais.

Finalmente, tome medidas para valorizar os funcionários, tratando-os com dignidade e respeito; confesse suas ações e sentimentos; investimento na sua motivação; e ao reduzir a pressão para atingir metas, observou-se que o funcionário tende a sentir bem-estar.

As definições de bem-estar não são acordadas entre os autores.

## 2.2.4 Determinantes da satisfação no trabalho

Segundo Bauk (1985), as principais causas de estresse e insatisfação no trabalho são a falta de informações sobre o andamento do trabalho e as oportunidades de promoção e a avaliação do desempenho profissional no trabalho. Outros fatores são carga de trabalho, trabalho que não interfere na vida privada, falta de autoridade e influência no desempenho do trabalho.

Em um estudo com nutricionistas hospitalares, Sneed e Herman (1990) encontraram uma relação estatisticamente significativa entre satisfação no trabalho e bons salários e benefícios, boas relações sociais no trabalho (envolvendo gerência e colegas de trabalho), crescimento profissional na organização e também com as características do cargo.

Cavanagh (1992) também apresentou fatores que podem ser identificados a partir de pesquisas sobre esse tema. A primeira pesquisa que Cavanagh (1992) analisou foi a de Locke e Gruneberg, que identificaram três aspectos da satisfação no trabalho: diferenças de personalidade, diferenças de trabalho e diferenças de valores relacionados ao trabalho. Cavanagh (1992) então cita a pesquisa de Hinshaw e Atwood e Weissman *et al.*, que determinam idade, sexo, inteligência, escolaridade, experiência, nível hierárquico, status profissional, independência no trabalho e repetência. tarefa atribuída, tarefa concluída, salário e resultado.

Cavanagh (1992, p. 707) realizou um estudo com 221 enfermeiras-chefes de hospitais usando os fatores mencionados naqueles estudos e como resultado apresentou um modelo teórico de variáveis relacionadas à satisfação no trabalho com relações positivas e negativas determinadas pela correlação de Pearson e testes de matriz de covariância.

Dejours (1994) argumenta que quando o trabalho é livremente escolhido e organizado, proporciona equilíbrio e prazer porque permite a liberação da carga psicológica. Portanto, a forma de garantir motivação e satisfação no trabalho é identificar quais componentes do trabalho impedem a liberação de energia.

Um estudo de Gonçalves (1996) com 25 professores universitários concluiu que as formas atuais de organização do trabalho impedem a satisfação e a independência dos trabalhadores.

Peterson e Dunnagan (1998) avaliaram os efeitos de um programa de promoção da saúde com funcionários de uma universidade no norte dos Estados Unidos e descobriram que o desempenho acadêmico estava positivamente relacionado com a universidade e a satisfação no trabalho porque o ensino superior também leva a uma melhor tomada de decisão. de trabalho feito. No mesmo estudo, os autores encontraram relação estatisticamente

significativa entre satisfação no trabalho e estímulo mental relacionado ao trabalho, boa gestão e disponibilidade de recursos para o desenvolvimento profissional, bom status profissional (nível hierárquico) e bom relacionamento interpessoal. entregue publicamente. Do ponto de vista do indivíduo, foram autonomia e versatilidade (PETERSON e DUNNAGAN, 1998).

Verificou-se também que o estilo de vida - álcool, consumo de tabaco, redução do estresse, técnicas e atividade física durante o estudo e menos de seis meses de treinamento - não teve relação significativa com a satisfação no trabalho. A participação em programas de saúde envolvendo atividade física, monitoramento alimentar e educação em saúde também não teve efeito sobre a satisfação no trabalho, mas foi associada a um risco reduzido de doenças (PETERSON e DUNNAGAN, 1998).

Outro fato é que os participantes desses programas tendem a participar de programas regulares de exercícios e, assim, melhorar sua satisfação no trabalho. Este estudo também encontrou uma diferença significativa na satisfação com o trabalho entre aqueles que relataram participar de exercícios por pelo menos seis meses em comparação com aqueles que não o fizeram, e isso foi independente da participação em outros programas de promoção da saúde.

Isso significa que a satisfação no trabalho foi maior entre aqueles que participaram de programas de exercícios por pelo menos seis meses (PETERSON e DUNNAGAN, 1998), sugerindo a seguinte pergunta: "A saúde afeta a satisfação no trabalho?" ou "o contentamento promove a saúde?" (PETERSON e DUNNAGAN, 1998, pág. 977). Portanto, um aumento nos comportamentos positivos relacionados à saúde não é consistente com um aumento na satisfação no trabalho.

Korunka e Vitouch (1999) descobriram em seu estudo sobre os efeitos da introdução de novas tecnologias de informação sobre os funcionários de uma empresa vienense de processamento eletrônico que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada à estabilidade no emprego, salário e benefícios, relacionamento com o serviço social, relacionamento . gestão , oportunidades de carreira, ambiente físico de trabalho e bons prazos para soluções de processos.

Ter boas relações sociais no ambiente de trabalho e também teve relação estatisticamente significativa com gestão e satisfação no trabalho no estudo de Wright e Cropanzano (2000).

O estudo de Elovainio et al. também encontraram relação positiva com estabilidade no emprego, remuneração e benefícios, relacionamento com a chefia e oportunidades de

desenvolvimento profissional. (2000) com profissionais de saúde em hospitais finlandeses.

Elovainio et al. (2000) relataram vários estudos que mostraram uma relação estatisticamente significativa entre controle do trabalho x autonomia e alto estresse no trabalho x baixa satisfação no trabalho. Nos estudos descritos acima, esses autores descobriram que o treinamento no trabalho levou a uma maior variabilidade na satisfação no trabalho, tanto dentro da organização quanto no nível individual.

Eles também descobriram que a satisfação no trabalho e a saúde mental estão estatisticamente relacionadas, assim como as características individuais e organizacionais, sugerindo uma relação positiva entre aspectos psicossociais específicos do ambiente de trabalho (sendo a gestão do trabalho o fator mais importante) e aspectos da personalidade. Assim, Elovainio *et al.* (2000) apresentaram estudos confirmando que o controle do trabalho é um fator de proteção contra problemas de saúde.

Fatores como estabilidade no emprego, remuneração e benefícios, relações sociais no trabalho, relações com superiores, carga de trabalho física e mental, oportunidades de carreira, ambiente físico de trabalho, rotina de trabalho (variedade/monotonia), desafios no trabalho, independência e oportunidade de desenvolvimento também foram confirmados por O'Driscoll e Beehr (2000) em um estudo com 236 funcionários de duas empresas de contabilidade - uma nos Estados Unidos e outra na Nova Zelândia - como determinantes da satisfação no trabalho.

No estudo de Rego (2001) sobre as percepções de justiça dos professores universitários, o autor constatou que os professores tratados de forma justa e respeitosa tinham menos intenções de sair, maior cidadania organizacional, maior satisfação, menos absenteísmo e níveis mais altos de: eficiência, maior comprometimento, confiança e comprometimento com o trabalho e maior apego e lealdade à empresa.

De acordo com o exposto, os fatores que afetam a satisfação no trabalho são multifacetados, portanto o tema merece mais pesquisa para criar alternativas e soluções. Segundo Martinez (2002), as diferenças e percepções individuais não devem ser ignoradas porque determinam a satisfação no trabalho e estão relacionadas ao contexto histórico e cultural, valores e oportunidades.

Portanto, não há um único determinante de satisfação; depende do ambiente de trabalho e das condições de trabalho, bem como da avaliação pessoal do empregado. No entanto, identificá-lo é fundamental para a implementação de programas para melhorar a satisfação no trabalho.

#### **2.2.4.1 Satisfação com a Chefia**

Uma análise individual da satisfação do supervisor mostra uma relação direta com a admiração dos subordinados nutrida pelos supervisores (LOCKE, 1968). Locke também considera que a participação em algumas decisões sobre as tarefas executadas e a direção da empresa cria comprometimento do funcionário com a empresa (LOCKE, 1968).

Enfatizando a relação de admiração, pode-se observar que a avaliação do feedback de um supervisor pode ter um efeito positivo, negativo ou mesmo neutro na satisfação individual (LOCKE, 1968; PORTER; LAWLER, 1965). Isso porque o subordinado analisa se o feedback foi justo ou injusto com base em uma quantidade subjetiva, ou seja, essa análise depende do ambiente de trabalho, do gerente que dá o feedback e de sua própria personalidade (LOCKE, 1968).

Já enfatizando a participação nas decisões, observou-se que quanto maior o grau de liberdade que um indivíduo experimenta em relação às suas tarefas e na forma de implementação das decisões, maior é a satisfação com a gestão. Menos regras e menos controle ajudam a entender a satisfação (JUDGE *et al.*, 2001). Assim, maior autonomia e sugestões relevantes melhoram a imagem geral da gestão de pessoas.

Dentro desta perspectiva pode-se hipotetizar que:

**Hipótese 1:** O nível de espiritualidade do servidor influencia positivamente o seu nível de satisfação com a chefia.

#### **2.2.4.2 Satisfação com os colegas de trabalho**

Inicialmente, as teorias que tratavam dos relacionamentos entre colegas de trabalho focavam a competição e a busca de padrões de excelência (LOCKE, 1968; 1976; PORTER, 1962). Uma forma de incentivar essa competição foi fazer a avaliação dos funcionários para que a nota dada gerasse competição. Também ao dar feedback, procurou-se comparar a pontuação do funcionário com a pontuação do segundo funcionário com maior pontuação, o que criou um ambiente competitivo (SHAPIRO, 2004).

Recentemente, já no século XXI, a colaboração e a interação social têm sido

estudadas como fatores causadores da satisfação dos funcionários (JUDGE *et al.* 2017). Essa visão mais moderna é compatível com a abordagem cognitiva, que é ampliada pela abordagem social, na qual os indivíduos avaliam as relações sociais com colegas de trabalho com base em padrões pré-estabelecidos, identificam diferenças e tentam eliminá-las. Mas em, essa nova abordagem para a igualdade é alcançada não por meio da competição, mas por meio da cooperação ponto a ponto (LAWLER, 1973; LOCKE, 1976; PORTER, 1962). Este novo estudo descobriu que a interdependência, o feedback dos pares e o apoio social influenciam a experiência de satisfação de forma semelhante ao tipo de tarefa realizada.

Sendo assim, pode-se inferir que:

**Hipótese 2:** O nível de espiritualidade do indivíduo influencia positivamente o seu nível de satisfação com os colegas de trabalho.

#### **2.2.4.3 Satisfação com o salário**

Uma das relações mais controversas, a relação positiva entre nível salarial e satisfação no trabalho é também uma das relações mais estudadas em sua relação estimada (JUDGE *et al.* 2001), indicando sua importância como preditor de satisfação. A satisfação com o nível salarial gera indiretamente satisfação ou insatisfação, pois um aumento no nível salarial pode levar a um aumento no alcance de metas. No entanto, Weber mostra que uma pessoa pode optar por manter o nível salarial e trabalhar horas a menos se for paga por peça ou por hora (LOCKE, 1968). Usando esta opção, um aumento de salário ao longo do tempo pode deixá-lo mais insatisfeito ao invés de causar um aumento na satisfação da pessoa.

Outra perspectiva destacada pelos pesquisadores é a computacional, parte da abordagem cognitiva, onde a comparação de níveis de metas é considerada um excelente preditor de satisfação (JUDGE *et al.*, 2017). Ao comparar diferentes níveis de metas e suas recompensas, mesmo aqueles que não estão comprometidos com as metas são particularmente motivados por níveis salariais mais altos. No entanto, tanto o salário insuficiente quanto o alto salário afetam as expectativas futuras dos funcionários e, com o tempo, sua percepção de satisfação no trabalho.

Analisando o salário como causa de satisfação, alguns autores sugerem que, quando as necessidades básicas são cobertas pelo salário, elas são influenciadas pelas emoções e experiências cotidianas de uma pessoa. Para essas pessoas, emoções e experiências passam a

influenciar o nível de necessidades percebidas, alterando indiretamente o nível salarial necessário para satisfazer essas necessidades. Essa relação entre diferentes níveis de necessidade altera a percepção de indivíduos sobre a satisfação salarial. A passagem do tempo também é um fator que afeta a percepção de satisfação salarial, pois pessoas se ajustam aos novos níveis salariais, mudando seus sentimentos sobre a percepção inicial positiva do aumento salarial.

Embora alguns estudos afirmem que o nível salarial não é um fator de satisfação, as teorias comportamentais (BERGAMINI, 1990; KOHN, 1995; 1998), Kryscynski e Ulrich (2015) sugerem o contrário. Para eles, o nível salarial está relacionado a fatores externos ou higiênicos, conforme indicado pela “teoria dos dois fatores” (HERZBERG, 1966).

Esta perspectiva tende a potenciar os efeitos positivos do nível salarial e a diluir os efeitos negativos, pelo que se conclui que:

**Hipótese 3:** O nível de espiritualidade do servidor influencia positivamente o seu nível de satisfação com o salário.

#### **2.2.4.4 Satisfação com as promoções**

A análise da propaganda como facilitadora da satisfação no trabalho foi originalmente vista como um reconhecimento empresarial do indivíduo (HERZBERG, 1966). De acordo com Herzberg, a publicidade é um dos fatores intrínsecos ou motivacionais e tem um efeito positivo na satisfação individual, onde a sua ausência conduz à neutralidade e não à insatisfação.

De uma perspectiva humanística na abordagem social (JUDGE *et al.*, 2017), a necessidade de crescimento e desenvolvimento, além da natureza da tarefa, está diretamente relacionada à promoção e ao status resultante. hierarquia de cargos e o poder expresso no cargo (MASLOW, 1954). Nessa perspectiva, a propaganda era considerada parte da competição entre empregados (LOCKE, 1968).

Portanto, pode-se deduzir que:

**Hipótese 4:** O nível de espiritualidade do servidor influencia positivamente o seu nível de satisfação com as promoções.

#### **2.2.4.5 Satisfação com a Natureza do Trabalho**

Uma análise do efeito da natureza das tarefas a serem executadas sobre a satisfação no trabalho pode indicar que a questão da capacidade de um indivíduo para desenvolver uma tarefa afeta sua satisfação (LOCKE, 1968). Para este autor, o conhecimento da tarefa, o comprometimento do funcionário e a situação em que as tarefas são executadas determinam como o executor percebe a dificuldade, o que afeta sua satisfação com as tarefas.

Outro aspecto que pode ser observado é que tarefas mais difíceis levam a satisfação do gerente (JUDGE *et al.* 2001). Quando a tarefa é desafiadora e há apoio suficiente para completá-la, surge um sentimento de vitória, que aumenta o significado e a satisfação do trabalho realizado.

Por outro lado, a satisfação no trabalho pode ser afetada negativamente se um alto nível de trabalho for mantido por muito tempo, o que pode levar à exaustão e esgotamento, o que anula os efeitos positivos de outras situações que geram satisfação e bem-estar ser. criatura -ser - estar no trabalho.

Tarefas cumpridas também podem criar orgulho e agir sobre como uma pessoa vê o trabalho, concordância como um fator inerente, e atuar como causa de satisfação (HERZBERG, 1966).

Logo, é possível concluir que:

**Hipótese 5:** O nível de espiritualidade do servidor influencia positivamente o seu nível de satisfação com a natureza do trabalho.

#### **2.2.5 Consequências da satisfação e da insatisfação no trabalho**

A insatisfação com o trabalho ou insatisfação com o próprio trabalho tem diferentes consequências, tanto a nível pessoal como profissional, que afetam diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do colaborador. Este argumento é baseado no modelo de consequência da insatisfação no trabalho proposto por Henne e Locke (1985), onde a insatisfação no trabalho pode ter um impacto na vida, na saúde mental e na saúde física de uma pessoa.

Os primeiros estudos sobre o tema referem-se à satisfação e insatisfação e suas consequências para a saúde e bem-estar do empregado e sugerem que a insatisfação no trabalho pode estar relacionada ao estresse laboral (RAHMAN e SEM, 1987). Os autores Rahman e Sem (1987) argumentam que o absenteísmo é menor para aqueles com maior

satisfação no trabalho.

Os autores também apontam que a satisfação no trabalho tem grande impacto no nível de estresse e na qualidade de vida do funcionário, e o trabalho com fatores estressores e insatisfatórios muitas vezes se torna uma verdadeira prisão devido às más condições sob as quais passa. E quando vinculada a programas de prevenção e promoção da saúde, pode e deve ser fonte de satisfação e realização.

Referindo-se à relação entre satisfação e estresse no trabalho, Henne e Locke (1985) relataram que a insatisfação no trabalho causa estresse.

De acordo com um estudo realizado por Hipwell et al. (*apud* PETERSON & DUNNAGAN, 1998), a insatisfação no trabalho aumenta o estresse relacionado ao trabalho e ambos têm efeitos negativos sobre a saúde.

Tentativas têm sido feitas para minimizar esses problemas, uma das quais é a promoção de atividades de redução de estresse, que Peterson e Dunnagan (1998) consideram não ter um efeito benéfico na satisfação no trabalho, pois o estresse e a satisfação no trabalho são, para seus autores, fatores relacionados.

Silva *et al.* (1998) afirmam que algumas condições no ambiente de trabalho podem representar sobrecarga em termos de estresse, e uma delas é a insatisfação com o trabalho devido ao conteúdo e carga horária, onde maior insatisfação leva a maior estresse.

Zalewska (1999) em sua pesquisa sobre a importância das relações sociais em questões relacionadas ao trabalho e à satisfação no trabalho aponta que a satisfação no trabalho leva a uma melhor saúde física e mental e relata que trabalhadores satisfeitos têm menos doenças e, portanto, melhor qualidade de vida. para eles

O'Driscoll e Beehr (2000) também encontraram uma relação estatisticamente significativa entre satisfação no trabalho e saúde mental, com maior satisfação indicando menos queixas de saúde. A insatisfação está associada à insegurança, conflitos de papéis no contexto de trabalho e pressão no ambiente de trabalho (O'DRISCOLL e BEEHR, 2000).

Em um estudo publicado anteriormente, Martinez (2002) também observa alguns dos efeitos comportamentais da insatisfação que foram controlados em seu estudo: absenteísmo, rotatividade, atrasos ou pausas prolongadas e/ou não autorizadas, diminuição da produtividade, protestos ou greves e insatisfação. vida de acordo com a importância do trabalho na vida de uma pessoa. Deve-se notar que essas respostas são individuais e diferentes.

Rahman e Sem (1987), Bussing *et al.* (1999), Rego (2001) e Martinez (2002) mostram que funcionários satisfeitos apresentam menores índices de absenteísmo. Em contrapartida,

Robbins (2002) em seu livro sobre comportamento organizacional mostra uma relação negativa entre satisfação e absenteísmo, argumentando que funcionários satisfeitos também podem faltar na mesma proporção que funcionários insatisfeitos se não sofrerem punições. , que é determinante de fatores de absenteísmo, como cobrança e multas, e não necessariamente satisfação no trabalho.

Jardim e Cols. (2004) mencionam uma relação estatisticamente significativa entre satisfação no trabalho e síndrome de esgotamento profissional, ou seja, a insatisfação no trabalho prediz o esgotamento, uma síndrome que frequentemente afeta os profissionais de saúde e educação.

Robbins (2002) também relatou uma relação negativa entre satisfação no trabalho e rotatividade porque existem outros fatores que influenciam a decisão de deixar um emprego. Segundo o autor, o desempenho laboral do empregado está direta e fortemente relacionado à falta de rotatividade, o que faz com que o empregador empreenda grandes esforços para manter esse empregado.

Robbins (2002) apresenta outras reações além do abandono do emprego como expressão de insatisfação, por exemplo: alguns reagem agindo de forma descuidada, sem fazer nada para mudar a situação, esperando passivamente que ela melhore, enquanto outros estão ativa e construtivamente tentando melhorar as condições de trabalho.

Robbins (2002) erroneamente considera a condição de felicidade do funcionário como determinante de maior produção, relatando resultados de baixa correlação entre os dois aspectos. Ele também afirma o contrário, funcionários produtivos tendem a ser funcionários felizes, o que pode significar recompensas como reconhecimento, maior remuneração, promoção etc., sugerindo uma relação entre satisfação e produtividade. De acordo com Robbins (2002), há necessidade de estudos de satisfação no trabalho que se concentrem no estado de saúde dos funcionários.

Galbraith (ao lado de SELIGMANN-SILVA, 2004) propôs como uma “cultura de satisfação” nas organizações e na sociedade em geral, essa cultura é sinônimo de saúde mental. Os insatisfeitos são vistos com desconfiança e discriminação como uma violação do "mundo feliz e eficiente" e como pessoas com capacidades produtivas e cognitivas questionáveis. Assim, muitos trabalhadores negam e escondem sua frustração, desconforto e dor psicológica e física, resultando em máscaras convincentes de insatisfação no trabalho. Essas máscaras são frequentemente mantidas com o uso de estimulantes psicotrópicos, álcool ou drogas.

Além dos determinantes, as consequências da satisfação no trabalho são individuais e

variáveis, envolvendo os níveis pessoal e profissional, e os fatores psicossociais no trabalho são unanimemente apontados como influenciadores dos processos de adoecimento. Medidas de promoção da saúde devem ser implementadas para minimizar as dificuldades relacionadas ao bem-estar orgânico e social dos funcionários, pois a satisfação no trabalho deve ser considerada como um fator que afeta a saúde.

### **3. METODOLOGIA**

Segundo Vergara, "entende-se por método a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria" (2005, p.8). Este capítulo será destinado a apresentação da metodologia utilizada na pesquisa, seus construtos e as fontes de origem, além de retornar às hipóteses levantadas. Por fim, este capítulo tratará dos procedimentos de amostragem, da amostra obtida, da forma de coleta e das análises dos dados coletados.

#### **3.1 Abordagem e Estratégia de Pesquisa**

A pesquisa foi feita usando uma abordagem quantitativa e teve como estratégia de pesquisa a survey, ou levantamento, através de questionário eletrônico, com respostas em escala Likert, a fim de levantar possíveis impactos da espiritualidade no serviço público federal, características do fenômeno e mapear as percepções do ambiente ao redor desse servidor.

A opção pela pesquisa quantitativa com levantamento em escala Likert é considerada uma das opções mais fáceis de trabalhar com a interpretação dos resultados, o que representa maior eficiência na coleta e análise dos resultados. A estratégia de pesquisa do tipo *survey*, segundo Paranhos *et al.* (2014) deve ser utilizada sempre que o pesquisador estiver interessado em identificar opiniões, atitudes, valores, percepções, etc.

Segundo Babbie e Bryman (1989), o método Survey apresenta vantagens e desvantagens que acabam viabilizando ou impossibilitando a observação e a coleta de dados, como: possuir um menor tempo para ser aplicado, a falta a certeza de quem responde ao questionário de fato; a obrigação de clareza perguntas e o formato do questionário e etc.

O questionário desta pesquisa foi fundamentado em cima da Escala de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 2008) que é uma escala de 36 itens e nove construtos que auxilia na avaliação das atitudes dos funcionários em relação ao trabalho e aspectos do trabalho, elaborada por Paul Spector. Cada construto é avaliado com quatro itens, e uma pontuação total é calculada a partir de todos os itens. Os nove construtos são Remuneração, Promoção, Supervisão, Benefícios Adicionais, Recompensas Contingentes (recompensas baseadas em desempenho), Procedimentos Operacionais (regras e procedimentos obrigatórios), Colegas de

trabalho, Natureza do trabalho e Comunicação, com objetivo de responder o problema de pesquisa proposto no início.

Além da Escala EST, a Escala Spirituality de Liu e Robertson (2011) também foi usada para fundamentar o questionário. A escala é formada de 16 questões extraídas por seus autores Liu e Robertson (2011) de outros quatro trabalhos e se baseia na métrica de Likert de 5 pontos, sendo 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.

Nesta pesquisa, a religião foi definida como um subconjunto da espiritualidade, a religião é apresentada apenas em termos de relações com seres ou forças superiores, enquanto a espiritualidade é apresentada como um componente maior que inclui também as relações com outras pessoas, seres vivos e a natureza, além das forças superiores (LIU; ROBERTSON, 2011).

Conforme mostrado nos parágrafos anteriores, a relação entre espiritualidade e satisfação no trabalho foi examinada por meio de duas medidas validadas. Uma medida de satisfação no trabalho “EST” (SIQUEIRA, 2008) e uma medida de espiritualidade “Spirituality” (LIU; ROBERTSON, 2011). Essas duas escalas tentam medir os construtos com base em medidas relacionais, criando uma correspondência natural entre as pontuações e a homogeneidade das visões de um indivíduo em diferentes níveis relacionais.

Neste estudo, o método escolhido foi a Modelagem de Equações Estruturais, um método sofisticado que verifica a influência entre os construtos (BIDO; SILVA, 2019; HAIR *et al.*, 2005; HAIR *et al.*, 2017; KLINE, 2016; MALHOTRA *et al.*, 2017).

Para aplicação desse método, o teste deve ser realizado em duas etapas (BAGOZZI; YI, 2012; BIDO; SILVA, 2019; HAIR *et al.*, 2005; SHAN *et al.*, 2010). A primeira etapa é a análise fatorial confirmatória - CFA (BIDO; SILVA, 2019; HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA *et al.*, 2017). Essa análise assume o problema de ajustar um modelo de medição, um modelo externo, e produz resultados que garantem que os itens da escala (variáveis observadas) reflitam a variação estrutural. Os itens da escala, ou modelos externos, devem captar as variações que não são diretamente observáveis nos construtos (variáveis latentes).

Uma segunda etapa de análise é realizada após o modelo externo ser ajustado. Trata-se de um modelo estrutural, teste de modelo interno (BIDO; SILVA, 2019; HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA *et al.*, 2017). O objetivo desta fase é examinar as relações entre os componentes e identificar os pesos de impacto e influência entre eles. Neste ponto, é possível verificar se a relação é estatisticamente válida com um p-value menor que 0,05 (5%) e qual o coeficiente de caminho, beta ( $\beta$ ), encontrado entre os componentes. Esse teste segue a ideia de Popper

(2008) de refutar uma hipótese teorizada e indica se a hipótese tem suporte estatístico para não ser rejeitada.

### **3.2 População e Amostra**

Seguindo o objetivo principal proposto, a seleção de sujeitos começou abrangendo servidores públicos da esfera federal. Todas as informações foram obtidas através de questionário eletrônico, levando em consideração que os sujeitos deveriam possuir características que são objeto de estudo (VERGARA, 2013). Com o questionário foram obtidas 44 respostas que foram usadas como amostra para pesquisa. Para conseguir as informações necessárias para análise foi feito um *survey* ou levantamento e usado a ferramenta de questionário eletrônico (*Google Forms*), que será abordado de forma mais analítica no tópico Coleta de Dados.

O gênero e o cargo não serão levados como fatores influentes na pesquisa. Sendo assim, serão considerados servidores técnicos, gerentes, auxiliares administrativos, além de professores e coordenadores, a pesquisa abrangerá toda gama de servidor público federal que atue nas mesmas frentes.

Vale ressaltar que nenhum voluntário terá seu nome exposto, a fim de evitar a exposição de sua vida particular.

### **3.3 Coleta de Dados**

Segundo Gerhardt e Silveira “a coleta de dados é a busca por informações para a elucidação do fenômeno ou fato que o pesquisador quer desvendar.” (2009, p. 70)

O questionário foi elaborado para ajudar a mapear os impactos da espiritualidade nos níveis de satisfação do servidor federal, bem como os impactos da espiritualidade nos serviços prestados por ele. Ele foi enviado somente aos servidores públicos federais. Nesse sentido, o questionário foi composto por afirmações com opções que vão de: 1 “concordar totalmente” até 5 “discordar totalmente”, conforme a escala escolhida e 1 “totalmente insatisfeito” até 10 “plenamente satisfeito”. O questionário começa tratando da satisfação do trabalhador com o seu atual trabalho e ambiente de trabalho, logo após trata de uma interconexão com uma força superior, depois da interconexão com os seres humanos, seguindo de questões que falam da

interconexão com a natureza e com todas as coisas vivas, finalizando com as questões demográficas juntadas as escalas utilizadas.

Todo o questionário serviu como base de dados que foi utilizada no método quantitativo. Para fazer o levantamento foi utilizado a plataforma Google Forms. Além disso, as perguntas do questionário ajudaram a identificar como as pessoas estão se sentindo dentro dos serviços públicos, além de proporcionar uma possível influência da espiritualidade com os seus níveis de satisfação e motivação.

Por fim, os questionários foram enviados por meio de contato via *e-mail* e *whatsapp*, obtidos nos sites dos órgãos escolhidos como alvo da pesquisa e por contato pessoal com trabalhadores desses serviços.

O questionário terá as seguintes questões:

#### **Escala EST de satisfação no Trabalho.**

1. Espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
2. Número de vezes que já fui promovido neste órgão/empresa.
3. Meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
4. Tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
5. Grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
6. Meu salário comparado à minha capacidade profissional.
7. A maneira como este órgão realiza promoções de seu pessoal.
8. A capacidade do meu trabalho absorver-me.
9. Oportunidades de ser promovido neste órgão.
10. Entendimento entre mim e meu chefe.
11. Meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
12. A maneira como meu chefe trata-me.
13. Variedade de tarefas que realizo.
14. Confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
15. Capacidade profissional do meu chefe.

**x1.** Você está satisfeito com o seu trabalho? Sim/Não.

x2. De uma nota ao seu nível de satisfação com o seu trabalho, sendo 1 totalmente insatisfeito e 10 plenamente satisfeito.

### **Escala Spirituality (LIU; ROBERTSON, 2011)**

#### **Interconexão com uma força superior.**

v1. Eu acredito que há um significado maior para a vida.

v10. Existe um poder maior do que eu mesmo.

v16. Eu acredito que a morte é uma porta para outro plano de existência.

v7. Existe uma ordem para o universo que transcende o pensamento humano.

v13. Eu sinto que tenho um chamado a cumprir na vida.

v4. Existe um plano superior de consciência ou espiritualidade que liga todas as pessoas.

#### **Interconexão com seres humanos**

v8. É importante para mim devolver algo à minha comunidade.

v2. Estou preocupado com aqueles que virão depois de mim na vida.

v14. A vida vale mais a pena quando é vivida a serviço de uma causa importante.

v5. Os humanos são mutuamente responsáveis uns pelos outros.

v11. Sinto-me fácil e profundamente tocado quando vejo miséria e sofrimento humano.

#### **Interconexão com a natureza e com todas as coisas vivas**

v9. Às vezes me sinto tão ligado à natureza que tudo parece fazer parte de um único organismo vivo.

v15. Eu tive momentos de grande alegria em que, de repente, tive um claro e profundo sentimento de união com tudo o que existe.

v3. Toda a vida está interligada.

v12. Eu acredito que, em algum nível, minha vida está intimamente ligada a toda a humanidade.

v6. Eu amo o florescimento da primavera, tanto quanto, ver um velho amigo novamente.

### **Questões demográficas juntadas às escalas utilizadas.**

**d1** - Qual o seu sexo. Masculino/Feminino

**d2** - Qual a sua Idade. Até 28 anos/ de 29 a 38 anos / de 39 a 48 anos / de 49 a 58 anos / acima de 59 anos.

**d3** - Qual a função na empresa. Analista ou assistente

**d4** - Qual a sua religião Católica / Protestante Tradicional / Protestante Pentecostal (evangélico) / Testemunha de Jeová / Espírita/ Mórmon (Igreja dos Santos dos Últimos dias) /Candomblé/ Budismo / Outras / Ateu (Agnóstico).

### **3.4 Tratamento e Análise de Dados**

A seguir serão apresentados detalhes sobre a análise dos dados coletados.

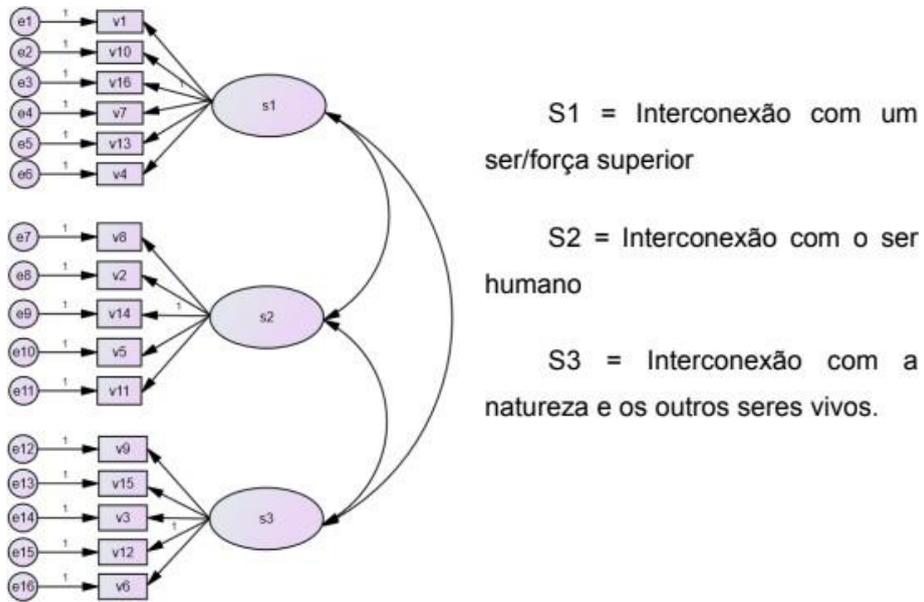
A análise de dados corresponde ao espaço separado para a formação de sentido e análise dos dados obtidos através da pesquisa (no caso desta pesquisa: o questionário *survey*). Essa análise se dá consolidando, limitando e interpretando os dados coletados pelo questionário que foi passado, esse foi o processo de formação do significado.

Com relação ao método utilizado para análise dessa pesquisa utilizaremos o método quantitativo e quanto a escala, será usada a escala Likert baseada na escala EST (SIQUEIRA, 2008) e Spirituality (LIU & ROBERTSON, 2011).

Uma questão importante na metodologia aplicada foi a utilização da técnica de escala somada. Como a amostra era muito pequena, apenas 44 respondentes, o teste do modelo original não era possível por falta de graus de liberdade para que os softwares conseguissem realizar os cálculos e análises. Assim, optou-se pelo uso da técnica de escala somada, que consiste em realizar uma soma das respostas recebidas nos itens para se calcular o score das variáveis latentes de primeira ordem (HAIR *et al*, 2005; EDELEN; REEVE, 2007; STANTON *et al*, 2022). Esse método é muito utilizado em índices na área de administração pública e em escalas que procuram identificar questões psicológicas em pacientes clínicos, só para citar dos campos de estudos que aplicam a técnica.

Para Análise dos dados foi usado o modelo proposto por Oriol e Gomes (2022).

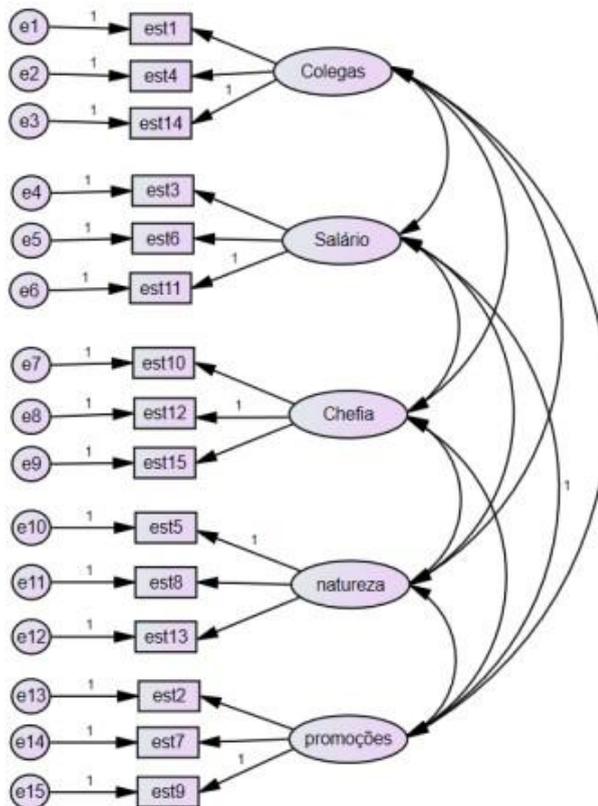
**Figura 1** - Modelo da Escala Spirituality (LIU e ROBERTSON, 2011)



Fonte: Adaptado por Ettore Oriol, 2020.

**Figura 2:** Modelo Teórico de Satisfação no Trabalho

**Figura 07:** Modelo teórico de Satisfação no Trabalho.



Fonte: Adaptado Oriol e Gomes, 2022.

De início foi realizada uma verificação de irregularidade do preenchimento do questionário a fim de se fazer uma assepsia e verificação de *outliers*, conforme Olsen (2015).

A expressão “limpeza dos dados” implica que dados sujos são dados ruins, mas essa ideia se aplica principalmente a um contexto de levantamento, e não a um contexto qualitativo. Depois de limpar os dados, o conjunto de dados como um todo deve estar em uma forma mais usável do que antes da limpeza (OLSEN, 2015, p. 156).

Como citado no tópico anterior, nessa pesquisa foi usado a plataforma *Google Forms*<sup>1</sup>, o questionário ficará travado para que nenhuma pergunta fique sem resposta e acabe contaminando os resultados da pesquisa.

Para este estudo, optou-se pelo software SmartPLS 4.0 pela facilidade de acesso e utilização do método PLS. A chave para o método de facilidade de uso é analisar o modelo em duas etapas. Na primeira etapa, o software estima o modelo externo, que é o modelo de medição, e na segunda etapa, o algoritmo estima o modelo interno, que é o modelo estrutural (HAIR *et al.*, 2005).

Nas variáveis quantitativas avaliadas no estudo, analisaram-se estatísticas descritivas de medidas de tendência e de dispersão dos dados, como por exemplo: média e desvio padrão.

Para averiguar a confiabilidade dos dados do instrumento de Impacto da Espiritualidade nos Níveis de Satisfação do Servidor Público e nos Serviços Prestados por Ele, avaliou-se o índice Alfa de Cronbach's, onde os índices acima de 0,90 apontam consistência dos dados classificada como excelente.

Na análise de correlação entre as questões do questionário em estudo, utilizou-se o teste estatístico paramétrico de Pearson.

A análise dos dados coletados por meio de questionários formados a partir das escalas EST (SIQUEIRA, 2008) e Espiritualidade (LIU; ROBERTSON, 2011) foi realizada em duas etapas, além dos testes já realizados, como Confiabilidade Composta, Alpha de Cronbach e Variância Média Extraída (BAGOZZI; YI, 2012; HAIR *et al.*, 2010; SHAN *et al.*, 2010).

Na primeira fase desta análise, realizamos uma análise fatorial confirmatória (CFA). A análise fatorial confirmatória (CFA) é usada para identificar a validade do modelo de medição dos itens que compõem a escala utilizada (HAIR *et al.*, 2005; KLINE, 2016; MALHOTRA *et*

---

<sup>1</sup> <https://forms.gle/r2Jt53OGxRB8V9WY9>

*al*, 2017). Essa análise testou a Validade Convergente dos itens e a Validade Discriminante dos construtos (BIDO; SILVA, 2019).

Em uma segunda etapa, testamos o modelo interno, ou seja, os coeficientes de caminho entre os construtos do modelo (HAIR *et al*, 2005; KLINE, 2016; MALHOTRA *et al*, 2017). Existem várias maneiras de fazer essa medição, conforme revisado por Hair *et al*, (2017). Um desses métodos é a matriz de covariância (SEM-CB). Isso é considerado mais robusto do que outras opções existentes, como SEM-PLS, de modo que pode detectar os efeitos de pequenas influências em grande medida e se ajustar bem ao modelo. O método usando PLS (Partial Least Squares) produz resultados satisfatórios com um pequeno número de observações, mesmo que o efeito seja pequeno (HAIR *et al*, 2017). Em uma comparação entre modelos, Hair *et al* (2017) notaram que os resultados foram muito semelhantes e o método PLS foi robusto o suficiente para ser usado como um substituto para CB sem perda de poder explicativo, apontando algo.

### **3.4.1 Alfa de Cronbach**

O coeficiente alfa de Cronbach foi introduzido por Lee J. Cronbach em 1951 como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário usado em uma pesquisa. O alfa mede a correlação entre as respostas em um questionário analisando o perfil das respostas fornecidas pelos entrevistados. Esta é a correlação média entre as perguntas.

O alfa de Cronbach pode variar de 0 a 1, onde 1 indica a presença de consistência interna de 100% e zero indica ausência total de consistência interna entre os itens.

### **3.4.2 Correlação de Pearson**

O coeficiente de correlação de Pearson, também chamado de "coeficiente de correlação produto-momento" ou simplesmente " $\rho$  de Pearson", mede o grau de correlação (e a direção dessa correlação — positiva ou negativa) entre duas variáveis de escala métrica.

Este coeficiente, normalmente representado por  $\rho$  assume apenas valores entre -1 e 1.

$\rho = 1$ : Significa uma correlação perfeita positiva entre as duas variáveis.

$\rho = -1$ : Significa uma correlação negativa perfeita entre as duas variáveis - Isto é, se uma aumenta, a outra sempre diminui.

$p = 0$ : Significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra. No entanto, pode existir uma dependência não linear. Assim, o resultado deve ser investigado por outros meios.

### **3.4.3 Análise Fatorial confirmatória - CFA**

A Análise Fatorial Confirmatória (CFA) é um método que pertence à família das técnicas de Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Esta técnica permite verificar o ajuste entre os dados observados e o modelo hipotetizado a priori com base em teorias que identificam a causalidade, uma relação hipotética entre um fator latente (variável não observável) e essa variáveis indicadoras (observável).

### **3.4.4 Teste do Modelo Estrutural com SEM-PLS**

A modelagem SEM-PLS é chamada de "Mínimos quadrados parciais" por causa de suas propriedades. Os parâmetros são estimados por uma série de regressões de mínimos quadrados, enquanto o termo "parcial" vem do processo de estimativa iterativa dos parâmetros dentro do bloco em detrimento de todo o modelo ao mesmo tempo (via variáveis latentes).

## **3.5 Limitações**

Como toda pesquisa, limitações podem ser encontradas durante o percurso, neste tópico será enumerado algumas limitações encontradas na pesquisa: ter pouca aderência na pesquisa, poucas respostas, dificuldade de conexão com a *internet* na hora do preenchimento do questionário, por serem trabalhadores muitos se encontravam sem tempo ou gozando de férias no período da pesquisa, dentre outros não relatados.

Além disso, têm as limitações metodológicas, como a utilização de uma amostra não probabilística, pois de acordo com Olsen (2015), esse tipo de escolha pode deve ser chamado seleção e não de amostragem, Olsen explica ainda que a amostragem é feita de forma aleatória e a seleção é por escolha, no caso desta pesquisa, por conveniência, logo temos uma seleção e não uma amostragem.

Essa opção de seleção que será utilizada como amostra da pesquisa acaba diminuindo a possibilidade de generalização dos resultados encontrados, limitando-se apenas às situações parecidas com às encontradas na amostra coletada, tudo porque ela pode conter em sua

construção uma característica particular em cada indivíduos escolhidos como amostra (OLSEN, 2015).

#### 4. Resultados e Discussões

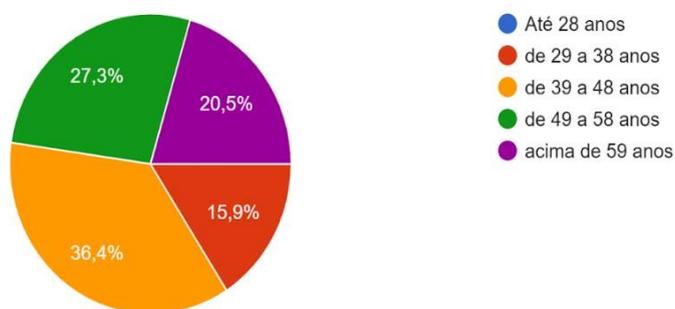
Neste capítulo serão apresentados os resultados desta pesquisa, bem como serão discutidos tais resultados tendo como base a revisão de literatura e as análises realizadas através de testes estatísticos.

##### 4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS

Primeiro tratou-se a distribuição etária da amostra, observando um maior número de respondentes na faixa etária dos 39 aos 48 anos, que somados com a faixa etária dos 49 aos 58 anos, representam 63,7%, ou seja, quase  $\frac{2}{3}$  (dois terços) da amostra. A distribuição etária da amostra está alinhada com a população de servidores dos órgãos públicos pesquisados.

**Gráfico 1:** Faixa Etária Amostral.

Qual a sua idade?  
44 respostas



**Fonte:** Elaboração Própria

Como mostra o gráfico 2, a distribuição da amostra entre mulheres e homens mostra que houve um equilíbrio entre homens e mulheres.

**Gráfico 2:** Distribuição De Gêneros Da Amostra.

Qual o seu sexo?

44 respostas



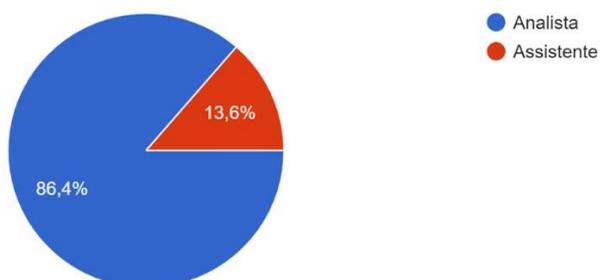
**Fonte:** Elaboração Própria

Além da distribuição etária e de gênero, foi observada a distribuição entre os dois tipos de carreiras básicas que compõem o plano de cargos e salários dos servidores públicos federais. Essa informação é importante pois existem grandes diferenças entre as remunerações oferecidas para as distintas carreiras. Os Analistas (servidores de nível superior) ganham em média o dobro dos Assistentes (servidores de nível médio).

**Gráfico 3:** Distribuição Da Amostra Entre As Carreiras Básicas Dos Serviços Públicos Federais Pesquisados.

Qual a sua função no serviço?

44 respostas

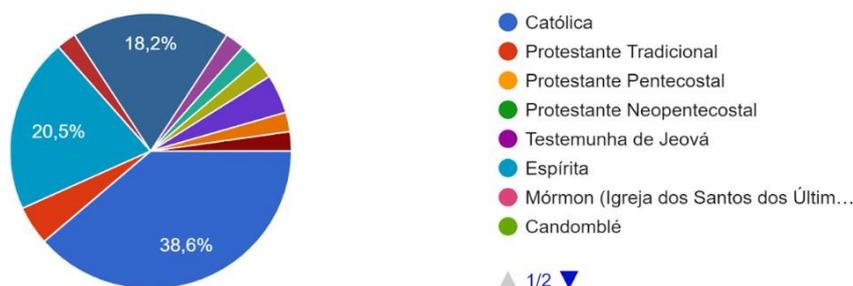


**Fonte:** Elaboração Própria

Outra análise relatada no estudo é a distribuição da amostra de diferentes religiões. A religião predominante do estudo foi a Católica com 38,6%, seguido da Espírita com 20,5% e do Ateu com 18,2%. As religiões cristão evangélicas distribuídas entre o estudo juntas somam 6,8%. Além dos dados recolhidos com as religiões consideradas mais tradicionais, foram encontradas as novas religiões, como eumenismo que teve o total de 1 resposta, cuja crença consiste em “Eu mesmo, aquilo que me beneficia, que me dê vantagens. Pensamentos, opiniões e ações pessoais de origem egoísta e egocêntrica.” (Dicionário Informal, 2023).

**Gráfico 4:** Distribuição Da Amostra Das Diversas Religiões.

Qual a sua religião?  
44 respostas



Qual a sua religião?  
44 respostas



**Fonte:** Elaboração Própria

## 4.2 TESTES DOS DIVERSOS MODELOS

Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados no período de 21 de novembro de 2022 a 09 de janeiro de 2023, sendo enviados 1800 e-mails e recebidas 44 respostas. Todas as linhas de respostas da planilha estavam completas, tendo em vista, a utilização de trava no questionário que não possibilita o envio com questões não respondidas. Essa trava só não foi colocada nas questões demográficas, por entender que estas não eram imprescindíveis às análises do modelo hipotético proposto.

Essas definições sólidas nos permitem escolher métodos de análise de dados que garantem a validade dos testes realizados (CRESWELL, 2021; CUNLIFFE, 2010). Neste estudo, o método escolhido foi a modelagem de equações estruturais, um método sofisticado que pode examinar os efeitos entre as estruturas (BIDO; SILVA, 2019; HAIR *et al*, 2005; HAIR *et al*, 2017; KLINE, 2016; MALHOTRA *et al*, 2017).

Uma análise fatorial confirmatória do modelo externo foi realizada após todos os procedimentos recomendados na literatura (HAIR *et al*, 2005; MALHOTRA *et al*, 2017). Os testes dos modelos formados pelas escalas EST (SIQUEIRA, 2008) e Spirituality (LIU; ROBERTSON, 2011) contemplam todos os construtos, incluindo todos os indicadores de cada componente, conforme apresentado na literatura pertinente, feitos a partir de conexões entre os elementos.

Na análise, todos os itens apresentaram validade convergente com valores acima de 0,600, ou seja, as variáveis do modelo externo possuem validade, força convergentes entre elas (HAIR *et al*, 2005).

**Tabela 1** - Índice da Análise Fatorial Confirmatória (CFA) - Teste Validade Convergente - Escala Somada

<b>Carga Fatorial Indicadores</b>		
	Espiritualidade	Satisfação
Espiritualidade	1.000	
Satisfação - Colegas de Trabalho		0.716
Satisfação - Natureza do Trabalho		0.881
Satisfação - Promoção		0.841

Satisfação - Remuneração		0.970
Satisfação - Supervisão_Chefia		0.719

**Fonte:** Elaboração Própria

Através do Alfa de Cronbach, que verifica a confiabilidade dos dados, pode-se observar na tabela 2, que o questionário quanto ao nível de concordância sobre a escala “Impacto da Espiritualidade nos Níveis de Satisfação do Servidor Público e nos Serviços Prestados por Ele”, obtivemos um Alfa de Cronbach acima de 0,900. Ou seja, consistência dos dados classificada como excelente instrumento de pesquisa.

A validade discriminante também foi testada nesta rodada, como podemos ver na tabela 2 os valores da validade discriminantes estão acima de 0,700, ou seja, possui validade entre os modelos externos de acordo com os critérios de Fornell e Lacker (1981).

Além dos testes realizados, um último teste foi feito, o Teste de Modelo Estrutural com SEM-PLS. Depois que o modelo externo (modelo de medição) já estava testado, ajustado e validado. Foi realizado o cálculo do modelo estrutural (HAIR *et al.*, 2005; HAIR *et al.*, 2017; KLINE, 2016; MALHOTRA *et al.*, 2017).

Com os testes estatísticos realizados, foi possível identificar a existência de Validade Convergentes dos itens da escala em seus respectivos construtos, a Validade Discriminante entre os construtos e a Confiabilidade Composta (Composite Reliability) e a Variância Média Extraída – AVE do modelo de medição, todos com valores superiores a 0,700.

**Tabela 2** – Índice Alfa de Cronbach e Índice da Validade Discriminante para o Questionário de Impacto da Espiritualidade nos Níveis de Satisfação do Servidor Público e nos Serviços Prestados por Eles.

<b>Validade Discriminante - Teste de Fornell e Larcker (1981)</b>		
	Espiritualidade	Satisfação
<b>Espiritualidade</b>	<b>1.000</b>	
<b>Satisfação</b>	0.166	<b>0.831</b>
<b>Cronbach's alpha</b>	1.000	0.932
<b>Composite reliability (rho_c)</b>	1.000	0.917
<b>Average variance extracted (AVE)</b>	1.000	0.690

**Nota:** O valor da diagonal é a Raiz Quadrada da AVE

**Fonte:** Elaboração Própria

Além dos testes realizados, uma última análise foi feita, a das correlações entre os construtos e as análises descritivas, como média e desvio padrão, apresentados na Tabela 3. Sendo até 0,15 fraca, de 0,16 a 0,50 moderada, de 0,50 a 0,8 média e acima de 0,80 forte, podemos notar que a correlação entre as variáveis possui diversos níveis, mas que ainda sim, confirmam as hipóteses de Impacto da Espiritualidade nos Níveis de Satisfação do Servidor Público e nos Serviços Prestados Por Ele.

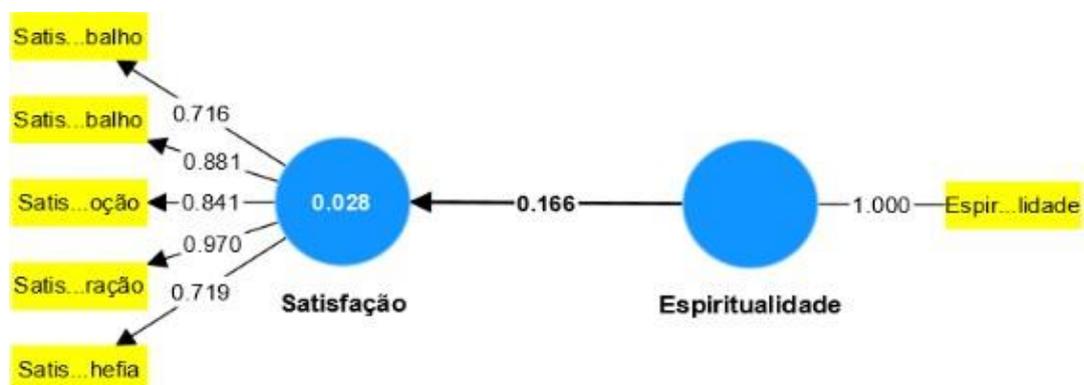
**Tabela 3** - Correlação Entre os Construtos da Escala Somada, Média e Desvio Padrão do Questionário

Correlação entre Construtos da Escala Somada									
		Mé a	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6
<b>1</b>	<b>Espiritualidade</b>	67.93 2	10.951	-					
<b>2</b>	<b>Satisfação - Colegas de Trabalho</b>	22.09 1	6.385	0.02 4	-				
<b>3</b>	<b>Satisfação - Natureza do Trabalho</b>	21.22 7	7.163	0.08 7	0.72 2	-			
<b>4</b>	<b>Satisfação - Promoção</b>	19.77 3	23.000	-0.01 1	0.74 3	0.76 8	-		
<b>5</b>	<b>Satisfação - Remuneração</b>	19.54 5	8.761	0.19 4	0.59 1	0.59 1	0.75 2	-	
<b>6</b>	<b>Satisfação- Supervisão_Chefia</b>	23.11 4	8.825	0.00 6	0.82 5	0.68 5	0.76 8	0.62 9	-

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, o modelo estatístico da análise dos Impactos das Espiritualidade nos Níveis de Satisfação do Servidor Público e nos Serviços Prestados Por Ele, baseados nos modelos de Escala de Satisfação no Trabalho (EST, SIQUEIRA, 2008) e Spirituality (LIU & ROBERTSON, 2011) é apresentado no Gráfico 1, que incluiu os modelos externos, internos e seus construtos.

**Figura 3** - Modelo Final dos Impactos das Espiritualidade nos Níveis de Satisfação do Servidor Público e nos Serviços Prestados Por Ele.



**Fonte:** Elaboração Própria

## 5. Considerações Finais

Tem-se como expectativa desta pesquisa, a obtenção de resultados que auxiliem o setor de Recursos Humanos dos órgãos e empresas públicas com relação aos níveis de satisfação do trabalhador, espiritualidade e motivação dentro dos setores e melhore o atendimento ao usuário dentro dos órgãos e empresas públicas. Além de expandir o debate sobre o tema de satisfação, espiritualidade e motivação no meio acadêmico.

O objetivo geral desta pesquisa foi aplicar uma estrutura teórica que identifique, análise e explique os principais Impactos da Espiritualidade nos Níveis de Satisfação do Servidor Público e nos Serviços Prestados Por Ele.

Para alcançar tal objetivo, um objetivo secundário foi elaborado:

- Comparar os resultados desta pesquisa com pesquisas sobre espiritualidade e satisfação no ambiente de trabalho do setor público analisado e privado de mesmo segmento.

Depois de uma revisão de literatura sobre Satisfação no Trabalho e Espiritualidade, foi utilizado o questionário com Escala de Satisfação (SIQUEIRA, 2008) e Spirituality (LIU & ROBERTSON, 2011), ambos modelos adaptados por Oriol e Brauer (2022) onde 44 servidores públicos federais responderam.

Os resultados foram esses:

- as variáveis do modelo externo possuem Validade Convergente;
- as variáveis do modelo externo possuem Validade Discriminante
- a Validade Discriminante entre os construtos e a Confiabilidade Composta (Composite Reliability) e a Variância Média Extraída – AVE do modelo de medição, todos com valores superiores a 0,700;
- a correlação entre as variáveis possui diversos níveis, mas que ainda sim, confirmam as hipóteses de Impacto da Espiritualidade nos Níveis de Satisfação do Servidor Público e nos Serviços Prestados Por Ele.

O processo de satisfação no trabalho resulta da complexa e dinâmica interação das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre suas condições de vida e trabalho. A satisfação no trabalho pode ser, por conseguinte, fonte de saúde, bem como a insatisfação pode gerar

prejuízos à saúde física, mental e social, acarretando problemas à organização e ao ambiente de trabalho.

Diante dos fatores abordados sobre satisfação no trabalho, fica evidente que não há apenas um único aspecto, mas uma complexa rede de recursos que podem ser implantados ou modificados visando à promoção da saúde dos trabalhadores.

Medidas coletivas devem ser efetivadas para amenizar os problemas decorrentes da insatisfação no trabalho. Dentre essas, sugere-se adaptação do ambiente de trabalho ao homem; aumento das oportunidades para atividades de lazer, esporte e relaxamento; atividades sociais; programas de interação social; adequação do salário à função exercida; plano de carreira; cumprimento das leis trabalhistas; formação de uma equipe de saúde ocupacional para avaliar as situações de risco, adotando medidas preventivas e de apoio, incentivo e abertura para a manifestação da espiritualidade no ambiente de trabalho, entre outras. É importante acrescentar ainda a necessidade da participação dos trabalhadores em todo o processo, o qual deve ser realizado por meio de ações interdisciplinares e de alcance coletivo com o intuito de atuar na manutenção e na promoção da saúde do trabalhador.

Como resposta à pergunta de pesquisa, pode-se concluir que a Espiritualidade impacta positivamente nos níveis de satisfação do servidor público e nos serviços prestados por eles, os servidores se sentem conectados a uma força superior, aos seres humanos e à natureza.

Pode-se então concluir que quanto mais os servidores se sentem motivados a fazer o que fazem porque acreditam em algo superior que transcende a existência deles, encontram um propósito para o que estão fazendo, essa espiritualidade atrelada aos construtos de satisfação como: remuneração, promoção, natureza do trabalho, colegas de trabalho e supervisão podem gerar servidores satisfeitos, contentes com os seus ambientes de trabalhos e serviços prestados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIDO, D. S.; SILVA, D. (2019) **Teaching and Research Resources and Techniques - SMARTPLS 3: Specification, estimation, evaluation and reporting**. Administration: Teaching and Research, 20(2), 488-536.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (2016) **Teoria Novo-Desenvolvimentista: Uma Síntese**. *Cadernos do Desenvolvimento*, 11(19), 145-165.

BRAUER, Marcus. **Espiritualidade no Trabalho e a Tensão entre o Lucro e as Pessoas**. CONVIBRA 2021.

BRUCE, Willa Marie. **PUBLIC ADMINISTRATOR ATTITUDES ABOUT SPIRITUALITY - An Exploratory Study**. University of Illinois at Springfield. *AMERICAN REVIEW OF PUBLIC ADMINISTRATION*, Vol. 30 No. 4, December 2000 460-472.

BURRELL, G.; MORGAN, G. (1994) **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Londo: Heinemann.

CARMODY, John Tully. CARMODY, Denise Lardner. 1991. **Catholic Spirituality and the History of Religions**. Mahwah, NJ: Paulist Press.

CHIN W.W., THATCHER J.B., WRIGHT R.T., STEEL D. (2013) **Controlling for Common Method Variance in PLS Analysis: The Measured Latent Marker Variable Approach**. In: Abdi H., Chin W., Esposito Vinzi V., Russolillo G., Trinchera L. (eds) *New Perspectives in Partial Least Squares and Related Methods*. Springer Proceedings in Mathematics & Statistics, 56. Springer, New York, NY.

CHUANG, Aichia, SHEN, Chi-Tai, JUDGE, Timothy A. **Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS)**. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 2016, 65 (1), 66–98 doi: 10.1111/apps.12036.

GARCIA-ZAMOR, J.: 2003, **Espiritualidade no Trabalho e Desempenho Organizacional. Revisão da Administração Pública**. 63 (3):355–363

CRONBACH, LJ **Coeficiente alfa e a estrutura interna dos testes**. *Psychometrika* 16 , 297-334 (1951). <https://doi.org/10.1007/BF02310555>.

COHEN, J., COHEN, P., WEST, S. G. & AIKEN, L. S. (2003) **Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**. 3ª ed. Mahwah, New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 75-78.

COMTE-SPONVILLE, André (2007). **O espírito do ateísmo: introdução a uma espiritualidade sem Deus**. São Paulo: WMF Martins Fontes.

COLLINS, PAUL, KAKABADSE, NADA K. **PERILS OF RELIGION: NEED FOR SPIRITUALITY IN THE PUBLIC SPHERE**. *Public Admin. Dev.* 26, 109–121 (2006). Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/pad.404.

CONNOLLY, WILLIAM E. **THE EVANGELICAL-CAPITALIST RESONANCE MACHINE.** POLITICAL THEORY, Vol. 33 No. 6, December 2005 869-886 DOI: 10.1177/0090591705280376.

CUNLIFFE, A. L. (2010) **Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 Years On.** *Organization Research Methods*, 000(00), 1-27.

DOWNES, Patrick E., KRISTOF-BROWN, Amy L., JUDGE, Timothy A., DARNOLD, Todd C. **Motivational Mechanisms of Self-Concordance Theory: Goal Specific Efficacy and Person–Organization Fit.** *J Bus Psychol* DOI 10.1007/s10869-016-9444-y.

EDELEN, M.O., REEVE, B.B. **Applying item response theory (IRT) modeling to questionnaire development, evaluation, and refinement.** *Qual Life Res* 16, 5 (2007). <https://doi.org/10.1007/s11136-007-9198-0>

FARIA, Juliana Bernardes de; SEIDL, Eliane Maria Fleury. **Religiosidade e enfrentamento em contextos de saúde e doença: revisão da literatura.** *Psicol. Reflex. Crit.*, Porto Alegre , v. 18, n. 3, p. 381-389, Dec. 2005.

FARMER, M.; ALLEN, S.; DUNCAN, K. & ALAGARAJA, M. (2019) **Workplace spirituality in the public sector: a study of US water and wastewater agencies.** *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 441-457.

FILHO, André Luis Amorim Silva, FERREIRA, Maria Cristina. **O Impacto da Espiritualidade no Trabalho Sobre o Bem-Estar Laboral.** *PSICOLOGIA: CIÊNCIA E PROFISSÃO*, 2015, 35(4), 1171-1187.

FORNELL, C. & LARCKER, D. F. (1981) **Evaluating Structural Equation models with Unobservable Variables and Measurement Error.** *Journal of marketing Research*, 18(1), 39-50.

FULLER, C. M., SIMMERING, M. J., ATINC, G., AINC, Y. & BABIN, B. J. (2015) **Common methods Variance Detection in Business Research.** *Journal of Business Research*. 000(0).

GARCIA-ZAMOR, Jean-Claude. **Workplace Spirituality and Organizational Performance.** *Public Administration Review* • May/June 2003, Vol. 63, No. 3.

GAARDER, J.; HELLEN, V.; NOTAKER, H. **O livro das Religiões. Tradução: I. M. Lando,** 10a ed., São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

GARDNER, H. **Estruturas da mente. A Teoria das Inteligências Múltiplas.** Porto Alegre. Artes Médicas, 1994.

GOULEJAC, V. (2007) **Lá Société Malade de la Gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social.** 3<sup>a</sup> ed. Aparecida, SP: Ideias & Letras.

GUIMARÃES, Hélio Penna. **O impacto da espiritualidade na saúde física.** *Rev. Psiq. Clín.* 34, supl 1; 88-94, 2007.

HERZBERG, F. (1966) **Work and the Nature of Man.** Cleveland, USA: World Publishing  
69

Co.

HORN, Maria da Graça de Souza. **Sabores, Cores, Sons, Aromas: a organização dos espaços na educação infantil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

HOUSTON, D. J. & CARTWRIGHT, K. E. (2007) **Spirituality and Public Service.** *Public Administration Review*, 67(1), 88-102.

JUDGE, Timothy A., BONO, Joyce E., THORESEN, Carl J., PATTON, Gregory K. **The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review.** *Psychological Bulletin* 2001, Vol. 127. No. 3. 376-407.

JUDGE, Timothy A., KAMMEYER-MUELLER, John D. **Job Attitudes.** *Annu. Rev. Psychol.* 2012. 63:341–67. The Annual Review of Psychology is online at [psych.annualreviews.org](http://psych.annualreviews.org)

JUDGE, T. A., WEISS, H. M., KAMMEYER-MULLER, J. D., & HULIN, C. L. (2017, January 26). **Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change.** *Journal of Applied Psychology.* Advance online publication. <<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000181>>.

KING, Stephen M. **Religion, Spirituality, and the Workplace: Challenges for Public Administration.** *Public Administration Review* • January | February 2007.

KLEIN, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.** *Revista De Administração Pública*, 50(1), 17–39.

KING, S. M. (2007) **Religion, Spirituality, and the Workplace: Challenges for Public Administration.** *Public Administration Review*, 67(1), 103-114.

KLINE, R. B. (2016) **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 4<sup>a</sup> ed., NY: Guilford.

KUMAR, K (1997). **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna.** Rio de Janeiro: J. Zahar.

LANDIS, J. R., & Koch, G. G. (1977). **The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data.** *Biometrics*, 33(1), 159–174. <https://doi.org/10.2307/2529310>.

LIZOTE, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. do. (2017). **Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais.** *Revista De Administração Pública*, 51(6), 947–967.

LOCKE, E. A. (1968) **Toward a Theory of task Motivation and Incentives.** *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.

LUNN, Jenny (2009) **The Role of Religion, Spirituality and Faith in Development: a critical theory approach,** *Third World Quarterly*, 30:5, 937-951, DOI: 10.1080/01436590902959180.

MALHOTRA, N. K.; NUNAN, D. & BIRKS, D. F. (2017) **Marketing Research: an Applied Approach**. 5ª ed. New York/Pearson.

MOTOWIDLO, S. J. (2017) **Does Job Satisfaction Lead to Consideration and Personal Sensitivity?** *Academy of Management Journal*, 27(4), 910-915.

MAVIGNO, Fatima Cristina Araujo Mavigno., **Abertura à Mudança e Engajamento no Trabalho como Antecedentes da Satisfação do Servidor Público**. Administração - Governança Pública/FUCAPE - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab, Economia e Finanças. Fortaleza/CE - 16 a 18/05/2019. EnAPG 2019.

NERI, Anita Liberalesso. (Org.) **Palavras-chave em gerontologia**. 2.ed. Campinas: Alínea, 2005. 214 p.

OLSEN, W. **Coleta de dados: Debates e métodos fundamentais em pesquisa social**. Tradução: BUENO, D. Porto Alegre, RS: Penso, 2015.

ORIOLO, E. C.; GOMES, M. B. **Influence of workplace spirituality in the job satisfaction of the public sector employees**. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, vol. 13, nº 3, p. 1533 – 1557, 2022.

PANZIN, Raquel Gehrke. **Qualidade de vida e espiritualidade**. *Rev. Psiq. Clín.* 34, supl 1; 105-115, 2007.

PEDRÃO, Raphael de Brito. **Nursing and spirituality**. *Einstein*. 2010; 8(1 Pt 1):86-91.

PERES, Julio Fernando Prieto; SIMAO, Manoel José Pereira; NASELLO, Antonia Gladys. **Espiritualidade, religiosidade e psicoterapia**. *Rev. psiquiatr. clín.*, São Paulo , v. 34, supl. 1, p. 136-145, 2007.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. & HONDEGHEM, A. (2010), **Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future**. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J. Y. & PODSAKOFF, N. P. (2003) **Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies**. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

POPPER, K. R. (2008) **The logic of scientific research**. 16th ed. Translate: L. Hegenberg, O. S. Mota, São Paulo: Cultrix

REGO, Arménio Rego., CUNHA, Miguel Pinha e Cunha., Solange Souto. **Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional**. 2007 Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007.

RODRÍGUEZ-RAD, C. J., & Ramos-Hidalgo, E. (2017). **Influencia de la religiosidad y la espiritualidad en el comportamiento ético del consumidor**. *Innovar*, 27(65), 69-80. doi: 10.15446/innovar.v27 n65.65062.

SAAD, Marcelo. **Espiritualidade baseada em evidências**. Acta Fisiátrica.

SANTOS, Jair Nascimento Santos., CARDOSO, Elisângela Julião Cardoso., **Relações entre Práticas de Espiritualidade e Valores Organizacionais: Percepções de Jovens Trabalhadores Brasileiros**. Costa do Sauipe/BA-Brasil. 25 a 28 de setembro de 2016. XL Encontro da ANPAD.

STANTON, J. M., SINAR, E. F., Balzer, W. K., & SMITH, P. C. (2002). **Issues and strategies for reducing the length of self-report scales**. Personnel Psychology, 55(1), 167–194. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00108.x>

SILVA, Rogério Rodrigues da. **Espiritualidade e Religião no Trabalho: Possíveis Implicações para o Contexto Organizacional**. PSICOLOGIA, CIÊNCIA E PROFISSÃO, 2008, 28 (4), 768-779.

SILVA, Rogério Rodrigues da, SIQUEIRA, Deis. **ESPIRITUALIDADE, RELIGIÃO E TRABALHO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**. Psicologia em Estudo, Maringá, v. 14, n. 3, p. 557-564, jul./set. 2009.

SOUTO, Solange de Oliveira Souto., REGO, José Arménio Rego. **Espiritualidade nas Organizações, Positividade e Desempenho**. Salvador/BA-Brasil. 23 a 27 de setembro de 2006. 30º Encontro da ANPAD.

VAN HORN, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P.J.G. (2004). **The structure of occupational well-being: a study among**.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, ed.14, 2013.