

**UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO**

**ESPIRITUALIDADE E ENGAJAMENTO NO TRABALHO:**

**Análise em *Stakeholders* Internos de Organizações Não Governamentais da  
Região Amazônica**

**Tese de Doutoramento em Gestão**

**MARIZETE XAVIER LOPES**

**ORIENTAÇÃO:** Prof. Doutor Ricardo Figueredo Pinto – UEPA/PA/BR

Prof. Doutor Carlos Machado dos Santos – UTAD



**VILA REAL, PORTUGAL, 2016**

**MARIZETE XAVIER LOPES**

**ESPIRITUALIDADE E ENGAJAMENTO NO TRABALHO:**

**Análise em *Stakeholders* Internos de Organizações Não Governamentais da  
Região Amazônica**

**Tese de Doutoramento em Gestão**

**ORIENTAÇÃO:**

**Prof. Doutor Ricardo Figueredo Pinto – UEPA/PA/BR**

Orientador da Tese de Doutoramento

**Prof. Doutor Carlos Machado dos Santos**

Professor Catedrático UTAD - Coorientador da Tese de Doutoramento



**VILA REAL, PORTUGAL, 2016**

Este trabalho foi expressamente elaborado como dissertação original para efeito de obtenção do grau de Doutor em Gestão, na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, de acordo com o disposto no Decreto-Lei 107/2008, de 25 de junho

Aos meus pais, Raimunda e Abelardo.

Ao meu marido Jorge.

À minha filha Marize.

## **Agradecimentos**

A todas as pessoas que direta ou indiretamente, tornaram possível a realização desta tese. A todas queremos deixar aqui nosso sentimento de profunda gratidão e reconhecimento particular.

A Deus Pai, Filho e Espírito Santo e Nossa Senhora de Nazaré por toda Providência, Proteção e Vitória.

À Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, na pessoa do seu reitor, Senhor Professor Doutor António Augusto Fontainhas Fernandes e aos coordenadores do seu Departamento de Gestão.

À Universidade do Estado do Pará (UEPA), que teve papel preponderante no incentivo à consecução desta investigação.

Ao Prof. Dr. Ricardo Pinto, nosso orientador, pelo importante apoio, pelo incentivo, pelas oportunidades proporcionadas, pela perseverança e compreensão, fazendo com que mais uma etapa em minha vida acadêmica fosse concluída.

Ao professor Dr. Carlos Machado, nosso coorientador, pelo apoio e contribuição para elaboração deste trabalho.

À Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Raissa Paulino, nossa orientadora-colaboradora, pela sua brilhante contribuição norteadora da Espiritualidade e Comprometimento no Trabalho, que foi importantíssima para a efetivação desta investigação.

A Sociedade Bíblica do Brasil, nas pessoas do Dr. Rudi Zimmer e Dr. Erni Seibert, Secretários regionais Acyr Gerone e Reuel Silva e Assistente Social Lenise Bezerra, que tiveram papel decisivo, no apoio para realização deste doutorado e na superação das dificuldades para coleta de dados.

As funcionárias dos Serviços Acadêmicos (Núcleo de 3<sup>a</sup> ciclos) da UTAD, especialmente a Célia Salgado, por serem atenciosas e competentes no exercício do seu trabalho.

Às organizações e seus colaboradores de Belém, Macapá, Manaus e São Luís, onde foi feita a recolha de dados, pela disponibilidade que sempre nos receberam, tornando possível a elaboração desta investigação.

Ao Nuno, Fabrício e Ana pela paciência e dedicação na formatação, acompanhamento metodológico e estatístico durante toda a consecução desta tese.

Ao João Moura pelo esforço, competência, sempre incansável e tornando possível a entrega da minha tese.

Ao Professor dos Anjos, Pelas conversas agradáveis, prontidão e rapidez em ler meus escritos, mesmo com muita coisa para fazer; Por dar clareza, correção culta e objetividade aos meus textos, quando me senti perdida.

À Dr<sup>a</sup>. Vanessa, por sua disponibilidade e pelo apoio decisivo para realização da coleta de dados em Macapá.

Aos meus pais, irmãs e amigos, Sérgio e Suely, pelo apoio e orações.

Ao Jorge, meu marido, meu porto seguro em meio às tempestades e tribulações da vida.

Minha certeza, meu equilíbrio, minha fortaleza, meu alívio. Sou toda sua esperança, como és todo meu amor.

A minha filha, Marize pelo companheirismo, inspiração, constante incentivo e pela paciência nos longos momentos de ausência materna. Minhas vitórias são suas.

Por último, mas não menos importante, as amigas Rogéria e Luciene, colegas da UEPA e a colega Terapeuta Ocupacional Jéssica Escobar, pelo apoio e incentivo que foram demonstrados.

... A paciência tudo alcança, quem tem a  
Deus nada lhe falta...

(Santa Tereza de Ávila, 1515/1582)

## Resumo

O presente estudo investiga as relações empíricas entre espiritualidade, comprometimento e engajamento no trabalho em stakeholders internos de ONGs da região amazônica. O estudo foi caracterizado como descritivo e explicativo, com técnicas inferenciais de análise estatística. A metodologia da investigação consistiu na aplicação de questionários em uma amostra de 475 stakeholders, envolvendo as capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís. A Análise deste estudo utilizou Questionário de Espiritualidade no Trabalho (QET), elaborado originariamente na língua inglesa, especificamente no contexto estadunidense, por Ashmos e Duchon (2000), com 19 itens. Nesta investigação, adota-se a versão brasileira reduzida e validada por Paulino (2010), com 17 itens, distribuídos em três componentes: vida interior, significado de trabalho e sentido de comunidade e valores organizacionais. Foram utilizados a Escala de Comprometimento Organizacional (ECO), elaborada por Rego, Cunha e Souto (2007), e o modelo dos três componentes de Meyer e Allen (1997), além do Questionário sobre Engajamento no Trabalho (Q12), desenhado e convalidado no Brasil pela organização Gallup (Buckingham e Coffman, 1999; Coffman & Gonzalez-Molina, 2002). O instrumento possui 12 perguntas-chaves sobre engajamento no trabalho, relacionados ao local de trabalho e com ligações comprovadas para resultados de desempenho e satisfação. Foram confirmadas evidências suficientes sobre esses instrumentos utilizados, com validade fatorial e consistência interna com Alfa de Cronbach superior a 0,8, boa confiabilidade, justificando assim o seu uso em estudos e contextos similares. Esta pesquisa mostrou também que o comprometimento e o engajamento no trabalho são influenciados positivamente pela Espiritualidade no trabalho. O estudo também revelou por meio de uma análise de regressão logística binária que nas organizações pesquisadas o gênero, idade, tempo de serviço e vínculo, influenciou o grau de comprometimento e engajamento dos colaboradores, porém não a espiritualidade no trabalho. Revelando que os stakeholders com idade maior que 40 anos, com vínculo diversos e tempo de serviço maior que 11 anos são mais engajados. As mulheres também aparecem como mais engajadas. Na regressão Múltipla, tendo como variável dependente o engajamento no trabalho, o resultado confirma o poder preditivo e apontam as variáveis independentes como preditoras do engajamento no trabalho, sendo o melhor preditor o comprometimento no trabalho, com  $\beta$  igual 0,428 e em seguida a espiritualidade no trabalho com  $\beta=0,349$ . O coeficiente de variância explicada mostra ainda que estas duas variáveis são capazes de explicar o engajamento no trabalho dos stakeholders. Os achados sugerem que os colaboradores que denotaram

espiritualidade no trabalho valorizaram aspectos como o significado e o sentido de comunidade, os quais impõem sentir-se parte de uma família na organização e de estar conectado com os demais colegas em uma mesma causa e realizando um trabalho útil para a comunidade. Os stakeholders que relataram níveis mais elevados de comprometimentos afetivos também apresentaram maior engajamento no trabalho, o que sugere maior apego à organização, o desejo de permanecer, porque se identificam com seu trabalho. Esses resultados poderão contribuir com a gestão de pessoas dessas organizações promoção de práticas organizacionais que estimulem a espiritualidade, o comprometimento e o engajamento no trabalho para favorecer o conhecimento, a seleção, a permanência de seus colaboradores na organização, um melhor desempenho laboral e organizacional, sem perder de vista sua identidade e valores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Espiritualidade no trabalho; Comprometimento organizacional afetivo; Comprometimento organizacional normativo; Comprometimento organizacional instrumental; Engajamento no trabalho; Gestão de pessoas.

## Abstract

This study investigates the empirical relationship between spirituality, commitment and engagement at work on internal stakeholder ngos in the amazon region. The methodology of the research consisted of questionnaires in a sample of 475 employees, involving the Capital Belém, Manaus, Macapa and San Luis, the analysis of this study used Spirituality Questionnaire at Work (QET) originally prepared in English, specifically in American context, Ashmos and Duchon (2000) with 19 items. In this research we adopt the reduced Brazilian version and validated by Paulino (2010) with 17 items, divided into three components Interior life, work meaning and sense of community and organizational values. Organizational Commitment scale (ECO) developed by Rego, Cunha and Souto (2007), and model of the three components of Meyer and Allen (1997). Questionnaire on Engagement at Work (Q12) Designed and co-validated in Brazil by the Gallup organization (Buckingham and Coffman, 1999; Coffman & Gonzalez-Molina, 2002). The instrument has 12 key questions about engagement in work related to the workplace and established connections to performance results and satisfaction. The results revealed that the stakeholders are committed studied more affectively with your organization and less committed instrumentally and normatively committed averagely. Thus signaled a positive relationship between spirituality and the commitment to work in their affective and normative and negative components with the instrumental component. Also signaled a positive relationship between spirituality and engagement at work. The findings suggest that employees who denoted spirituality at work, valued aspects such as the meaning and the sense of community, which impose feel part of a family in the organization and to be connected with other colleagues in the same cause and conducting a useful work for the community. Stakeholders who reported higher levels of emotional impairment may also have greater engagement at work, as well as having greater attachment to the organization and do not want to get out, struggling more to work, because they identify with their work and do not see it only as a way to get a salary. These results may cotribuir with the people management of these organizations in promoting organizational practices that encourage spirituality, commitment and engagement in the work to promote knowledge, selection, retention of its employees in the organization, a better work performance and organizational without losing sight of its identity and values.

**KEYWORDS:** Spirituality at work; Affective organizational commitment; normative organizational commitment; Instrumental organizational commitment; Engagement at work; People management.

# Índice Geral

AGRADECIMENTOS .....	IV
RESUMO .....	VII
ABSTRACT.....	IX
ÍNDICE GERAL .....	X
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIV
ÍNDICE DE TABELAS .....	XV
ÍNDICE DE QUADROS .....	XVIII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	XIX
1. Introdução.....	2
1.1. Contexto e Relevância do Tema.....	2
1.2. Objetivos .....	7
1.2.1. Objetivo Geral .....	8
1.2.2. Objetivos Específicos .....	8
1.2.3. Organização da Tese .....	8
2. Enquadramento Teórico .....	10
2.1. Terceiro Setor .....	10
2.1.1. O Terceiro setor e suas Organizações .....	10
2.1.2. A Gestão do Terceiro Setor e das Organizações Não Governamentais (ONGS).....	18
2.1.3. A Gestão de Pessoas em ONGS seus entraves e desafios.....	28
2.2. A importância e o significado do trabalho para vida laboral e organizações.....	32
2.2.1. O Significado do trabalho e suas repercussões no comportamento do trabalhador e para organização.....	33
2.3. Espiritualidade no Trabalho.....	35
2.3.1. Definições de Espiritualidade no Trabalho .....	35
2.3.1.1. Dimensão da Vida Interior .....	38
2.3.1.2. Dimensão do Trabalho Significativo e Sentido de Comunidade .....	38
2.3.1.3. Dimensão dos Valores Organizacionais.....	38

2.3.2. Espiritualidade e Religião .....	39
2.3.3. Estudos sobre Espiritualidade no Trabalho .....	41
2.3.4. Espiritualidade nas Organizações e no Trabalho .....	44
2.3.5. A Espiritualidade na Gestão de Pessoas .....	48
2.4. Comprometimento Organizacional no Trabalho .....	50
2.4.1. Definições de Comprometimento Organizacional no Trabalho .....	50
2.4.1.1. Abordagem Multidimensional de Meyer e Allen .....	54
2.4.1.1.1. Comprometimento Afetivo .....	55
2.4.1.1.2. Comprometimento Instrumental .....	57
2.4.1.1.3. Comprometimento Normativo .....	59
2.4.2. Estudos sobre o Comprometimento organizacional no Trabalho .....	60
2.4.3. Comprometimento Organizacional no Trabalho e Gestão de Pessoas .....	64
2.4.3.1. Desenvolvimento do Comprometimento na Organização .....	67
2.4.3.2. Fatores que Afetam o Comprometimento Organizacional no trabalho .....	68
2.4.3.2.1. Fatores Relacionados ao Trabalho .....	68
2.4.3.2.2. As Oportunidades de Emprego .....	69
2.4.3.2.3. Características Pessoais .....	69
2.4.3.2.4. Ambiente de Trabalho .....	69
2.4.3.2.5. Relações Positivas .....	70
2.4.3.2.6. Estrutura Organizacional .....	70
2.4.3.2.7. O Estilo de Gestão .....	71
2.5. Engajamento no Trabalho .....	72
2.5.1. Definições sobre Engajamento no Trabalho .....	72
2.5.1.1. Abordagem e Mensuração de Engajamento no Trabalho da Organização Gallup ..	76
2.5.1.2. Dimensões dos Preditores de Engajamento no Trabalho segundo abordagem Gallup .....	77
2.5.1.3. Categorias de Engajamento de Funcionários no Trabalho .....	85
2.5.1.3.1. Funcionários engajados .....	85
2.5.1.3.2. Funcionários não engajados .....	86
2.5.1.3.3. Funcionários desengajados .....	86
2.5.2. Estudos e Correlatos sobre o Engajamento no Trabalho .....	86

2.5.3. Aplicabilidade e Contribuições do Engajamento para a Organização e Gestão de Pessoas .....	89
2.6. As Relações existentes entre a Espiritualidade o Comprometimento e o Engajamento no Trabalho .....	95
3. Metodologia e modelo conceitual .....	104
3.1. Objetivo Geral e Modelo Conceitual .....	104
3.2. Modelo Conceitual .....	104
3.2.1. Desenho do Modelo Conceitual .....	105
3.3. Operacionalização das Variáveis .....	105
3.4. Hipóteses da Investigação .....	112
3.4.1. Sub-Modelo da Espiritualidade →Comprometimento no Trabalho .....	112
3.4.2. Sub-Modelo Comprometimento →Engajamento no Trabalho .....	114
3.4.3. Sub-modelo Engajamento no Trabalho → Espiritualidade no Trabalho .....	116
3.5. Tipo de Estudo .....	117
3.6. População e Caracterização da Amostra .....	117
3.7. Instrumentos de Investigação .....	117
3.7.1. Questionário de Espiritualidade no Trabalho (QET) .....	118
3.7.2. Escala de Comprometimento Organizacional (ECO) .....	118
3.7.3. Questionário sobre Engajamento no Trabalho (Q12) .....	118
3.8. Aplicação do Teste Piloto .....	119
3.9. Coleta de Dados .....	119
3.9.1. Os Procedimentos de Coleta de Dados .....	119
3.10. Tratamento dos Dados.....	120
3.10.1.Análise Fatorial .....	122
4. Apresentação e análises dos resultados do Estudo Empírico .....	125
4.1. Resultados da Caracterização da Amostra .....	125
4.1.1. Procedência dos Stakeholders .....	125
4.1.2. Caracterização Sociodemográfica dos stakeholders .....	126
4.1.3. Caracterização Econômica dos Stakeholders .....	129
4.1.4. Caracterização de Trabalho dos Stakeholders.....	129
4.2. Análise Descritiva e de Consistência Interna .....	131
4.2.1. Variável Espiritualidade no Trabalho .....	131

4.2.1.1.	Dimensão Significado no Trabalho e Sentido de Comunidade.....	131
4.2.1.2.	Dimensão Vida Interior .....	133
4.2.1.3.	Dimensão Valores Organizacionais .....	134
4.3.	Análise Fatorial e de consistência da Variável Espiritualidade no Trabalho .....	135
4.4.	Análise Descritiva da Variável Comprometimento no Trabalho .....	142
4.4.1.	Comprometimento Organizacional Afetivo .....	142
4.4.2.	Comprometimento Organizacional Normativo .....	142
4.4.3.	Comprometimento Organizacional Instrumental .....	143
4.5.	Análise Fatorial e de consistência interna da Variável Comprometimento no Trabalho .....	145
4.6.	Análise Descritiva da Variável Engajamento no Trabalho .....	147
4.6.1.	Componentes - Engajamento no Trabalho .....	147
4.6.2.	Análise descritiva das Dimensões do Engajamento no Trabalho .....	151
4.7.	Análise Fatorial e de consistência Interna da Variável Engajamento no Trabalho....	153
4.8.	Análise do Modelo Conceitual e testes de Hipóteses.....	159
4.8.1.	Análises dos testes KMO e do teste de esfericidade de Bartlett .....	159
4.8.2.	Submodelo de Espiritualidade – Comprometimento no Trabalho .....	160
4.8.3.	Submodelo do Comprometimento Afetivo, Normativo, Instrumental - Engajamento no Trabalho .....	161
4.8.4.	Submodelo de Espiritualidade – Engajamento no Trabalho .....	163
5.	Considerações Finais.....	170
5.1.	Síntese Conclusiva do Estudo Empírico .....	171
5.2.	Limitações e Perspectivas .....	173
5.3.	Contribuições do Estudo .....	174
5.4.	Sugestões para Futuras Investigações .....	175
APÊNDICE 1	.....	214
APÊNDICE 2	.....	217
APÊNDICE 3	.....	219
APÊNDICE 4	.....	220
APÊNDICE 5	.....	222
APÊNDICE 6	.....	224

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Variáveis Predominantes para o Engajamento no Trabalho (Cantarelli, Barros e Andrade, 2014).....	99
<b>Figura 2:</b> Mapa de Desenvolvimento do Comprometimento Afetivo dos Colaboradores (Moscon, Bastos e Souza. Abril/Junho-2012).....	101
<b>Figura 3:</b> Modelo Conceitual de Investigação (Lopes, 2016).....	105
<b>Figura 4:</b> Quantitativo dos stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com a capital de residência (Lopes, 2015).....	125
<b>Figura 5:</b> Quantitativo de stakeholders das ONGs, nas capitais de Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com o gênero (Fonte: Lopes, 2015) .....	126
<b>Figura 6:</b> Quantitativo de stakeholders das ONGS, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com a faixa etária (em anos) (Fonte: Lopes, 2015).....	127
<b>Figura 7:</b> Quantitativo de stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com o estado civil (Fonte: Lopes, 2015) .....	127
<b>Figura 8:</b> Quantitativo de stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com o nível de instrução (Fonte: Lopes, 2015).....	128
<b>Figura 9:</b> Quantitativo de stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com a crença religiosa (Fonte: Lopes, 2015).....	128
<b>Figura 10:</b> Quantitativo de stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com a renda (Fonte: Lopes, 2015)....	129
<b>Figura 11:</b> Scree Plot - Critério de Cattell .....	137
<b>Figura 12:</b> Estrutura Fatorial do QET .....	140

<b>Figura 13:</b> Médias das Dimensões de Espiritualidade no Trabalho (Lopes, 2015) .....	141
<b>Figura 14:</b> Médias das Dimensões de Comprometimento Organizacional.....	145
<b>Figura 15:</b> Médias dos componentes do Engajamento no Trabalho .....	153
<b>Figura 16:</b> Desenho do Submodelo de Espiritualidade – Comprometimento no Trabalho ..	160
<b>Figura 17:</b> Desenho do Submodelo de Comprometimento Afetivo, Normativo, Instrumental - Engajamento no Trabalho. ....	161
<b>Figura 18:</b> Desenho do Modelo de Espiritualidade – Engajamento no Trabalho .....	163
<b>Figura 19:</b> Melhor Preditor (Lopes,2016).....	165

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Medidas estatísticas das idades, referentes aos stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014.....	126
<b>Tabela 2:</b> Quantitativo de stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com o tipo de vínculo. ....	129
<b>Tabela 3:</b> Medidas estatísticas do tempo de atuação, referente aos stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014. ....	130
<b>Tabela 4:</b> Medidas estatísticas da jornada de trabalho semanal, referentes aos stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014.....	130
<b>Tabela 5:</b> Análise Descritiva - Significado de Trabalho e sentido de Comunidade .....	133
<b>Tabela 6:</b> Análise Descritiva - Vida Interior .....	134
<b>Tabela 7:</b> Análise Descritiva - Valores Organizacionais.....	135
<b>Tabela 8:</b> Análise Fatorial e análise de consistência. ....	135
<b>Tabela 9:</b> Correlação Entre os Componentes do QET .....	137
<b>Tabela 10:</b> Teste f de Análise de Variância.....	138
<b>Tabela 11:</b> Caracterização do Comprometimento Organizacional Afetivo.....	142
<b>Tabela 12:</b> Caracterização do Comprometimento Organizacional Normativo .....	143
<b>Tabela 13:</b> Caracterização do Comprometimento Organizacional Instrumental.....	144
<b>Tabela 14:</b> Teste f de Análise de Variância.....	144
<b>Tabela 15:</b> Análise Fatorial e de consistência. ....	146
<b>Tabela 16:</b> Caracterização Sobre Engajamento no Trabalho .....	148
<b>Tabela 17:</b> Caracterização dos Componentes Engajamento no Trabalho .....	148
<b>Tabela 18:</b> Análise descritiva - Desenvolvimento Profissional.....	152
<b>Tabela 19:</b> Análise descritiva - Ambiente de Trabalho .....	152
<b>Tabela 20:</b> Análise Fatorial e de consistência. ....	154
<b>Tabela 21:</b> Frequência Codificação das Predictoras .....	156
<b>Tabela 22:</b> Valor da Constante .....	156
<b>Tabela 23:</b> Valor Residual do Qui-Quadrado.....	156

<b>Tabela 24:</b> Resultado do Modelo Escolhido.....	157
<b>Tabela 25:</b> Estimativa para os Coeficientes dos Preditores e da Constante .....	158
<b>Tabela 26:</b> Correlações entre a espiritualidade e o comprometimento no trabalho.....	160
<b>Tabela 27:</b> Regressão da Espiritualidade no Trabalho sobre o Comprometimento .....	161
<b>Tabela 28:</b> Correlações entre Comprometimento Afetivo, Normativo e Instrumental e o Engajamento no Trabalho .....	162
<b>Tabela 29:</b> Regressão do comprometimento afetivo, normativo e instrumental sobre o engajamento no trabalho.....	162
<b>Tabela 30:</b> Correlações entre a Espiritualidade e o Engajamento no Trabalho.....	163
<b>Tabela 31:</b> Regressão da Espiritualidade sobre engajamento no Trabalho .....	164
<b>Tabela 32:</b> Regressão múltipla de engajamento no trabalho .....	164

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1:</b> Resumo das Definições de Espiritualidade no Trabalho .....	37
<b>Quadro 2:</b> Antecedentes Correlatos e Consequentes do Comprometimento Organizacional no Trabalho .....	53
<b>Quadro 3:</b> Antecedentes e Consequentes de Engajamento no Trabalho.....	75
<b>Quadro 4:</b> Os Três componentes mais Comuns do Comprometimento Organizacional .....	96
<b>Quadro 5:</b> Bases para o Desenvolvimento do Comprometimento .....	98
<b>Quadro 6:</b> Principais ferramentas estatísticas utilizadas na investigação .....	121
<b>Quadro 7:</b> Principais ferramentas estatísticas utilizadas no tratamento dos dados e suas finalidades e parâmetros .....	123
<b>Quadro 8:</b> Perfil sociodemográfico e ocupacional predominante da amostra .....	131
<b>Quadro 9:</b> Frequências Relativas do Engajamento no Trabalho.....	155
<b>Quadro 10:</b> Índices psicométricos dos instrumentos utilizados .....	158
<b>Quadro 11:</b> Resultados das Hipóteses da Investigação.....	166

## **Lista de abreviaturas e siglas**

AF – Análise Fatorial

ECO – Escala de comprometimento Organizacional

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Economia.

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

ONGs – Organização Não-Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

OSCs – Organizações da Sociedade Civil

Q12 – Questionário sobre engajamento no trabalho

ECO – Questionário de Comprometimento Organizacional

QET – Questionário de Espiritualidade no Trabalho

# **INTRODUÇÃO**

## **1. Introdução**

O presente estudo tem como objeto a espiritualidade, comprometimento e o engajamento no trabalho. Pretende-se dar resposta quanto à influência que as dimensões da espiritualidade podem exercer no comprometimento dos stakeholders internos e de que forma é que poderá ao mesmo tempo influenciar no engajamento no trabalho. Este estudo empírico realiza-se em organizações não governamentais da região amazônica. Assim, neste capítulo faz-se necessária uma primeira abordagem de contextualização do estudo, sua relevância e identificação dos objetivos que se pretende atingir e por fim apresenta-se a organização da tese.

### **1.1. Contexto e Relevância do Tema**

O tema em estudo sobre a Espiritualidade, o comprometimento e o engajamento no trabalho de stakeholders em organizações não governamentais da região amazônica apresenta-se pertinente e atual, dada a importância que estas entidades têm na sociedade. O aumento significativo do Terceiro Setor no Brasil é um fato, conforme constata estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, divulgado em 2010, o qual identificou cerca de 290,7 mil instituições privadas e sem fins lucrativos que empregam 2.128.007 milhões de trabalhadores, ou 5,3% dos empregados em todas as organizações formalmente registradas no País. Por seu tamanho e importância, o chamado Terceiro Setor é responsável pela formação de 5% do PIB brasileiro (IBGE, 2010).

Com o crescimento do setor, a competição por recursos e apoio fez emergir a necessidade de uma gestão mais moderna e, por conseguinte, uma administração de recursos humanos também mais profissional, como reitera Hudson (1999), já que historicamente essas organizações vêm de modelos administrativos de recursos humanos informais e não profissionalizados, com poucas exigências de competências, habilidades, atitudes e valores para seus colaboradores, exceto nas entidades educacionais e de saúde, que tiveram que se basear em práticas de recrutamento e seleção, políticas de cargos, salários e carreiras para contratarem e manterem pessoas capacitadas para atingir seus objetivos, afirma (Fischer, 2004).

Essas organizações têm enfrentado, ao longo do tempo, grandes entraves e desafios em seu processo de gestão, confirma Berger (1985). Por essas razões, as organizações sociais estão incorporando a seus processos de trabalho a lógica do mercado, materializada por meio da

competição com outras entidades por recursos, produtividade, na busca pela qualidade e variedade de produtos para satisfazer o seu público consumidor e na otimização de recursos. Neste ambiente competitivo e turbulento, as organizações, para sobreviver, exigem que os empregados sejam proativos, tenham iniciativas enquanto se envolvem com o seu trabalho e que, além de permanecerem comprometidos, realizem suas tarefas com elevados padrões de qualidade (Bakker & Leiter, 2010). No entanto essas pressões no ambiente de trabalho podem tornar a relação do colaborador com a sua atividade laboral desgastante, fragmentada e sem significado.

A incorporação desses processos também está impactando a qualidade de vida no trabalho dos stakeholders internos, pois quando se fala de ONGS se espera que os trabalhadores deste tipo de organização, estejam envolvidos e felizes. Mas, de acordo com um estudo realizado por Silva e Siqueira (2004) sobre o impacto da espiritualidade na satisfação dos trabalhadores de uma organização social de natureza religiosa, nesse contexto há comunicação insatisfatória, grande desgaste físico e mental, ritmo excessivo no trabalho, forte cobrança por resultados.

È importante superar esse processo de gestão e incorporar uma nova forma de produzir e distribuir bens e serviços que superem os limites da lógica do capital, universalizar todos os valores éticos de sua própria experiência e resgatar o papel que é de contribuir para uma sociedade democrática, dos pontos de vista político, social, econômico e cultural (Alves, M.B., Nepomuceno, A.A., Sá, V.C., 2004). Para tanto, ONGS precisam acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais (Tenório, 2001).

As ONGS de todas as áreas buscam intensamente por pessoas que possam contribuir com a sua missão. De acordo com Jordan (1998, p. 14), em contrapartida, oferecem mais que um emprego aos seus colaboradores, porque vislumbram a possibilidade de estes contribuírem com a mudança social e de trabalharem em prol de uma causa. Além disso, as ONGS fomentam ações pautadas pelo espírito de solidariedade, de crescimento em conjunto e de participação em um ambiente de trabalho agradável com menor grau de burocracia, transparência e gestão participativa.

Segundo Orsi *et al* (2005), para materializar essas ações é necessário que as ONGS busquem práticas de gestão de pessoas que corroborem com sua cultura, a fim de influenciar os funcionários no seu envolvimento no trabalho por meio de assimilação de valores e missão

organizacional, trabalho significativo, senso de contribuição para transformação social e trabalho em grupo. São necessárias também ferramentas e estratégias que ajudem no recrutamento, seleção e manutenção de colaboradores adequados a seu perfil organizacional. Nesse sentido, urgem estratégias, ferramentas adequadas à lógica de gestão de pessoas para ONGS, tais como Espiritualidade no trabalho, comprometimento e engajamento no trabalho, a fim de verificar como estão os seus stakeholders internos e ajudá-los a superar as dificuldades laborais e melhorar o seu desempenho no trabalho.

Na concepção de Ashmos & Duchon (2000); Milliman; Czaplewski & Fergusson (2003), a espiritualidade no trabalho é o reconhecimento, pela organização e pelos seus gestores, de que os empregados têm uma vida interior que alimenta, e é alimentada pela realização de trabalho com significado, num contexto de comunidade. Percebem-se evidências nesses estudos de aspectos importantes acerca da espiritualidade no trabalho que se coadunam com as necessidades das organizações não governamentais. As pessoas com espiritualidade no trabalho podem integrá-la em sua atividade profissional, que será vista não como um trabalho, mas como uma missão, afirma (Baldachino, 2008).

Cabe destacar que a verificação e a implementação da espiritualidade no trabalho podem ajudar a ONG a resgatar no seu processo de gestão o significado do trabalho, das relações estabelecidas com a organização com todos seus stakeholders internos, a fim de impulsionar o crescimento do ser humano, para que ele se torne uma pessoa melhor e transforme a organização num lugar agradável para si, seus colegas e sociedade. Isso ajudará no envolvimento do colaborador com seu trabalho, conseqüentemente otimizará seu desempenho e provocará experiências positivas neste contexto, como endossam (Seligman & Csikzentmihalyi, 2000).

Por conta disso, pesquisadores na área da gestão e de psicologia organizacional tornaram-se cada vez mais interessados nesta melhoria de desempenho dos empregados por meio da espiritualidade no trabalho (Luthans, 2002).

A espiritualidade no trabalho tem sido relacionada também com os mais diversos aspectos comportamentais da vida organizacional, como comprometimento organizacional (Rego; Cunha e Souto, 2007; Rego; Cunha, 2008; Silva, 2012; Sacks, 2006; Rego, Pina e Cunha e Souto (2005) realizaram um estudo apoiados nas pesquisas de Allen e Meyer (1996, 2000), no qual procuraram mostrar como cinco dimensões de espiritualidade nas organizações (sentido de comunidade, alinhamento do indivíduo com os valores da organização, sentido de préstimo

à comunidade, alegria no trabalho; oportunidades para a vida interior) explicam o comprometimento organizacional afetivo, o normativo e o instrumental.

O comprometimento na organização corresponde a um estado psicológico que caracteriza uma forte relação de identificação e envolvimento do colaborador com a sua organização e pode ser definido por três fatores: estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização, acreditar em seus valores e objetivos e desejar manter-se como membro da organização (Rego e Souto, 2004).

Paulino et al (2012) destacam que o tema comprometimento organizacional tem sido estudado pela Psicologia Organizacional devido à ênfase dada à gestão com pessoas na organização. Os autores também inferem que conhecer o indivíduo se tornou necessário para que a organização crie estratégias no mundo empresarial pelo seguinte aspecto:

Na medida em que se entendem as razões do comportamento do ser humano, possibilitam-se os meios para alocar pessoas certas, no lugar certo, com motivações que tragam resultados satisfatórios para o alcance dos objetivos estipulados pela organização permitindo, também, aos profissionais o desenvolvimento da satisfação de pertencer à organização (Paulino et al, 2012, pg.2).

Os aspectos aqui abordados nos motivaram a incluir também o comprometimento no trabalho na presente investigação, além de ser um tema ainda pouco explorado no campo da gestão das organizações não governamentais, as quais poderiam agregar valor por meio do comprometimento em seus processos de desenvolvimento de pessoas no contexto organizacional, abrindo assim a porta para novas pesquisas e novos trabalhos nessa área.

Por fim, emerge um outro construto também abordado nesta investigação, o chamado de engajamento no trabalho, o qual compreende desde o começo dos anos 90, e entendido como o “aproveitamento dos membros da organização de seus próprios papéis de trabalho: no engajamento, as pessoas utilizam e se expressam a si mesmas: física, cognitiva, emocional e mentalmente durante o desenvolvimento de seus papéis” (Kahn, 1990, p. 694). Pode ser também definido como “a realização do trabalho de forma positiva, relacionado com estado de espírito que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli et al, 2002, p. 74). Vigor refere-se a altos níveis de energia durante o trabalho. Dedicação refere-se a um envolvimento intenso no trabalho e abrange sentimentos de inspiração, orgulho, entusiasmo, significado e desafio. A dimensão final de engajamento é a absorção, caracterizada como sendo totalmente focada em trabalhar de tal forma que o tempo parece passar rapidamente, tornando-se cada vez mais difícil a pessoa separar-se do trabalho. Em suma, funcionários engajados trabalham bastante, pois eles estão entusiasmados com seu trabalho e são totalmente imersos em suas

atividades laborais (Bakker & Demerouti, 2008). Esses conceitos de engajamento no trabalho (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2013) e Espiritualidade (Rego, Cunha e Souto 2006) são importantes para a busca de satisfação, comprometimento e melhoria de desempenho no trabalho.

Estudos realizados mostram que o engajamento dos funcionários pode impulsionar a produtividade, inspirar e atrair funcionários, aumentar a rentabilidade, tornar as organizações um lugar melhor para trabalhar, bem como formar cidadãos corporativos. Os estudiosos tornaram-se atentos a importância de trabalhar o engajamento. Atualmente, há um debate sobre a definição do construto de engajamento, entre aqueles que acreditam que o engajamento é simplesmente o oposto do Burnout e aqueles que acreditam que engajamento é mais complicado, que é obliquamente relacionado ao Burnout, mas não o seu oposto (Britt, *et al*, 2005, Maslach *et al*, 2001, Schaufeli *et al*, 2002, & Shirom, 2003).

Como pode ser visto na literatura, não há um consenso entre os pesquisadores quanto à definição de engajamento, que geralmente aparece como uma construção psicológica emergente e que se propõe a medir o quanto uma pessoa está envolvida em seu trabalho. Engajamento é exemplo de uma recente abordagem da psicologia, decorrente do movimento da psicologia positiva defendida por Seligman (2000). Enquanto existe uma considerável pesquisa sobre engajamento, há ainda uma lacuna quanto à relação entre a espiritualidade, comprometimento e engajamento no trabalho.

Nos estudos de Robbins (2005), depreende-se uma interseção entre os construtos espiritualidade, comprometimento e engajamento no trabalho, ou seja, um trabalhador só pode se engajar em seu trabalho quando participa ativamente dele, se identifica psicologicamente com ele e considera o seu desempenho como algo valioso para si e para os outros, além de só estar apto a comprometer-se quando se identifica com uma organização e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização.

Assim, ao investigar os efeitos da espiritualidade e o comprometimento sobre o engajamento no trabalho, procurou-se oferecer evidências empíricas e insights teóricos sobre esse tema, além de contribuir com a literatura acadêmica, suscitando reflexões sobre gestão de pessoas para as organizações não governamentais.

Os achados da investigação poderão também contribuir para se compreender espiritualidade, comprometimento e engajamento no trabalho em ONGs no contexto

amazônico, favorecendo a melhoria contínua dos processos de gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor, podendo orientar as ações de dirigentes e demais profissionais que atuam no sentido de aperfeiçoar não apenas o conhecimento e as habilidades, mas principalmente a atitude e os valores das pessoas para realizarem melhor o seu trabalho diário. Tal necessidade é corroborada por McCarthy (1997), o qual evidencia a importância da realização de mais pesquisas a respeito do Terceiro Setor, suas necessidades, carências e formas de superar entraves e desafios.

A opção para investigar esse tipo de organização também é fruto das experiências vivenciadas pela pesquisadora em trabalho realizado em uma organização não governamental durante nove anos, os quais oportunizaram aprendizagem, reflexões, questionamentos e inquietações sobre os processos de gestão de pessoas.

As questões de pesquisas deste estudo se propõem a verificar a relação de predição entre Espiritualidade segundo as dimensões proposta de Ashomos e Duchon (2000): reconhecimento da vida interior, significado do trabalho e da comunidade no local de trabalho e valores organizacionais. Assim como o Comprometimento afetivo, normativo e instrumental segundo o modelo de Allen e Meyer (1991), sobre o engajamento no trabalho dos stakeholders internos de organizações não governamentais da região amazônica, além de responder em que medida se relacionam as variáveis demográficas e ocupacionais com espiritualidade, comprometimento e o engajamento no trabalho.

## **1.2. Objetivos**

A presente tese consiste em analisar as relações empíricas entre espiritualidade, comprometimento e engajamento no trabalho em stakeholders internos de ONGs da região amazônica. Deste modo, pretende-se investigar por meio de estudo empírico em contexto organizacional, o poder preditivo da Espiritualidade no que tange as suas dimensões: reconhecimento da vida interior, o significado do trabalho e da comunidade no local de trabalho e valores organizacionais. Assim como o Comprometimento afetivo, normativo e instrumental sobre o engajamento dos stakeholders internos das organizações não governamentais da região amazônica. Far-se-á também a identificação do referencial teórico, o embasamento e a formulação do modelo conceitual e realização do estudo empírico.

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Analisar as relações empíricas entre espiritualidade, comprometimento e engajamento no trabalho em stakeholders internos de ONGs da região amazônica.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar o referencial teórico que permita o embasamento e a formulação do modelo conceitual e realização do estudo empírico;
- Caracterizar o perfil sociodemográfico dos stakeholders internos das ONGS amazônicas estudadas;
- Analisar o poder preditivo das variáveis que compõem as dimensões da espiritualidade (reconhecimento da vida interior, significado do trabalho e da comunidade no local de trabalho e valores organizacionais), bem como o comprometimento no trabalho no que tange seus componentes afetivo, normativo e instrumental sobre o engajamento de stakeholders internos nas organizações estudadas;
- Testar, para utilização em ONGS da região amazônica, a versão brasileira dos Questionários da Espiritualidade no Trabalho (QET), Comprometimento no Trabalho (ECO) e Engajamento no Trabalho (Q12) por meio da análise fatorial confirmatória e de consistência interna.

### **1.2.3. Organização da Tese**

A presente tese está subdividida em cinco capítulos. No capítulo 1 são abordados a introdução de maneira geral sobre o trabalho, o contexto e a relevância do tema, e os objetivos a serem alcançados. No capítulo 2, realizou-se o enquadramento teórico dos construtos investigados com base em revisão de literatura sobre o que é terceiro setor, as organizações não governamentais e sua gestão, espiritualidade, comprometimento e engajamento no trabalho. No capítulo 3, evidenciam-se o modelo conceitual e as hipóteses bem como os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolvimento da pesquisa empírica. No capítulo 4, apresentam-se síntese das questões teóricas, os resultados empíricos e a sua discussão. Por fim, no capítulo 5, é realizada a síntese dos resultados obtidos, identificando as contribuições da tese, limitações e sugestões de investigação futura.

## **CAPITULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## **2. Enquadramento Teórico**

Neste capítulo far-se-á o enquadramento teórico dos temas que são objetos de estudo de investigação. Deste modo, começa-se pelo terceiro setor e suas organizações e gestão, em seguida significado do trabalho e sua importância para vida laboral, na sequência aborda-se o a Espiritualidade, qual a sua influência no local de trabalho e as suas dimensões. Em seguida, o conceito de comprometimento e seus componentes, afetivo, normativo e instrumental e o engajamento no trabalho. Por fim, fazemos a conexão dos construtos espiritualidade, comprometimento e engajamento no trabalho para essa investigação.

### **2.1. Terceiro Setor**

Nesta seção descreve-se o que é o Terceiro Setor, as organizações que o constituem e sua gestão.

#### **2.1.1. O Terceiro setor e suas Organizações**

O Terceiro Setor é representado pelas instituições sem fins lucrativos e voluntárias, como OSCs ou ONGS. Segundo Roesch (2009), as organizações que compõem esse setor são instituições com fins públicos, porém de caráter privado, que não se enquadram no Primeiro Setor (Estado). E como não possui objetivos mercantis ou lucrativos, não podem ser qualificadas também como organizações do Segundo Setor, ou seja, do mercado. Muito embora esse setor venha se desenvolvendo numa proposta de livre iniciativa, muito similar à estrutura de uma empresa, não possui os mesmos objetivos.

O referido setor é caracterizado pelo desenvolvimento de atividades públicas e por de não objetivar o lucro. Suas ações estão voltadas para questões como cidadania, emancipação, empoderamento e engajamento. Por conta disso, contribui para o bem estar da população em geral e para a materialização do objetivo maior da Constituição Federal do Brasil de 1988, que é garantir e promover os direitos fundamentais da sociedade.

Gohn (1997), relata que a expressão ONG foi criada pela ONU para designar entidades que recebam recursos estatais para executar projetos de interesse social, sendo que essa nomenclatura está associada principalmente ao separatismo estatal e não estatal. Landim (1993), Oliveira e Haddad (2001) inferem que desde a Eco-92, realizada pela Conferência Mundial da Organização das Nações Unidas na cidade do Rio de Janeiro, a mídia assimilou o

referido termo e passou a utilizá-lo como sinônimo de entidades sem fins lucrativos. Cabe esclarecer que, na América Latina, ONG é uma classe especial de entidades que se dedicam ao desenvolvimento participativo e sustentável, à construção e defesa de direitos. Assim, essas organizações têm seu próprio engendramento, diferenciando-se das entidades comunitárias e de caridade, com centros de pesquisa, fundações e entidades filantrópicas de corte tradicional. De acordo com Landim (1998) no Brasil, as ONGS são organizações que atuam dentro de perspectivas de transformação social. Por conta desse entendimento optou-se por utilizar neste trabalho a designação de organizações sociais. Contudo percebe-se que atualmente essa concepção não consegue abranger as diversas organizações criadas e que não se enquadram mais no aspecto meramente público-privado.

Para Fernandes (2004, p. 26), a denominação Terceiro Setor seria utilizada para diferenciá-lo do Estado (Primeiro Setor) e do setor privado (Segundo Setor). Ambos não estariam conseguindo responder às demandas sociais: “o primeiro, pela ineficiência; o segundo, porque faz parte da sua natureza visar o lucro”. O autor afirma que essa lacuna seria, assim, ocupada por um “terceiro setor”, supostamente acima da sagacidade do setor privado e da incompetência e ineficiência do Estado. É comum na literatura sobre o tema classificá-lo como “sem fins econômicos”.

O Primeiro Setor é o governo, que é responsável pelas questões sociais. O segundo setor é o privado, responsável pelas questões individuais. Com a falência do Estado, o setor privado começou a auxiliar nas questões sociais, através das inúmeras instituições que compõem o chamado Terceiro Setor. Ou seja, o Terceiro Setor é constituído por organizações sem fins econômicos e não governamentais, que têm como objetivo gerar serviços de caráter público. Vale esclarecer, que embora o objetivo da ação tenha um caráter público, as organizações não pretendem preencher nenhuma lacuna deixada pelo Estado, mas ser parceira do governo nas ações que beneficiem a população por meio da somatória de esforços.

A ideia de um Terceiro Setor pressupõe um Primeiro e um Segundo. Nesse sentido, Kisil (1997), afirma que o Primeiro Setor é o governo, que utiliza seu papel regulador pelo cumprimento das decisões legais, além de estabelecer políticas públicas. Já o Segundo Setor seria o mercado, cujo interesse é regulado pelos indivíduos que dele fazem parte, sem qualquer referência a bens públicos. Produzem mercadorias e serviços, gerando bens, produção e renda. É interessante notar que o desenvolvimento da comunidade pode tornar-se um assunto que obrigue os três setores a trabalharem juntos para o benefício social. O autor enfatiza que o

Terceiro Setor refere-se a um conjunto de iniciativas privadas com fins públicos, e cuja confiança estaria nos mecanismos voluntários, na solidariedade humana, apelando para o senso de interesse público. Assim sendo, as organizações do Terceiro Setor possuem duas características principais: não atribuem lucros a seus fundadores, diferente do setor privado, nem estão ligadas a controle político partidário direto. Conjugados, o Terceiro Setor – o universo das organizações sem fins lucrativos, ONGs, fundações, institutos – e as empresas socialmente responsáveis estão fazendo a diferença em milhares de cidades, comunidades e escolas.

Segundo Teixeira (2011), o termo Terceiro Setor foi criado por pesquisadores norte-americanos nos anos 70, partindo da compreensão de que, além do Estado e do setor privado, haveria uma terceira via, que reuniria atividades privadas para necessidades coletivas sociais, ou seja, para fins públicos. Nos EUA esse termo é empregado paralelamente às expressões organizações sem fins lucrativos e organizações voluntárias. Nesse País, o crescimento desse setor ocorreu em face da carência de recursos e instituições formais, sentida pelos novos imigrantes, e da pouca confiança em governos. De acordo com Levitt (1973), o surgimento das organizações do Terceiro Setor aconteceu na Inglaterra, em 1601, onde a Rainha Elizabeth I instituiu uma legislação para organizar o combate à pobreza, que era feito com recursos obtidos dos impostos pagos pelos Estados. Esse documento, chamado Estatuto dos Usos Caritativos, foi implantado na Velha Inglaterra e teve grande influência na Nova Inglaterra, parte do que iria formar mais tarde os Estados Unidos da América.

Na década de 80 a designação , passou a ser também usada na Europa (Coelho, 2000) no entanto, o termo mais utilizado na Europa é “charities” (caridade) e, atualmente, economia social. Na Europa continental, predomina a expressão organizações não governamentais. Na América Latina e no Brasil, utiliza-se mais sociedade civil e suas organizações, sendo que o termo Terceiro Setor foi assimilado a partir da década de 90.

Carrion (2000), Landim (1998) e Fernandes (1997) identificam quatro momentos fundamentais no processo de constituição histórica do Terceiro Setor no Brasil. O primeiro se estende da colonização até meados do século XX e corresponde ao desenvolvimento das chamadas associações voluntárias, fundadas pela Igreja Católica e baseadas em valores da lógica cristã, que são as santas casas de misericórdia, atuantes no país até hoje. Desde a colonização, existiram essas organizações, formadas a partir de valores católicos caridade e filantropia, que prestavam serviços sociais, assistenciais e de saúde. Essas associações, que

tinham o intuito de ajudar os pobres e incapacitados, pelo sentimento de dever dos católicos, que creditavam à caridade e ao cumprimento de suas obrigações a salvação e/ou o perdão divino. Durante mais de três séculos, a filantropia foi desenvolvida no Brasil sob essa lógica assistencialista, com predomínio da caridade cristã e sustentada por ricos filantropos. No fim do século XIX, o papel das ONGs no Brasil sofreu alterações com a separação entre Estado e Igreja, oficializada pela Constituição de 1891, após a Proclamação da República.

O segundo momento, que tem início na década de 30, no governo de Getúlio Vargas, corresponde ao período em que o assistencialismo é assumido como uma estratégia política do governo. Com o incremento da industrialização, ocorreu o crescimento da massa de operários e com a expansão das cidades, os problemas sociais se intensificaram. Aumentou o número de organizações sem fins lucrativos que, atreladas ao Estado, buscavam soluções para os crescentes problemas de pobreza e exclusão social. Nessa época, surgiram os sindicatos, as associações profissionais, as federações e as confederações, que vinculavam o setor privado às práticas de assistência e auxílio mútuo para imigrantes, operários, empregados do comércio, de serviços e funcionários públicos. Durante esse período, que se estendeu até o final dos anos 60, o Estado e a Igreja dividiram a responsabilidade por obras assistenciais paternalistas e avessas ao questionamento social. A Igreja agindo como uma poderosa aliada do Estado, no controle das manifestações de insatisfação social.

Na segunda metade do século XX, ocorre a expansão e disseminação do Terceiro Setor por todo o mundo, conforme reitera Falconer, Lucas e Salamon (1998), como uma nova onda associativa, ou seja, a criação de centenas de milhares de organizações, fora do âmbito do governo ou do setor privado, cujo objetivo é trabalhar em benefício público. Esse crescimento também foi oriundo de várias pressões, demandas e necessidades advindas das pessoas, como cidadãos, das instituições.

O terceiro momento é marcado pelo ingresso do Terceiro Setor no Brasil, na década de 70. As instituições de caráter filantrópico e assistencial unem-se aos chamados movimentos sociais e, com o apoio da Igreja, tornam-se porta-vozes da sociedade, para defender direitos políticos, civis e humanos, ameaçados pelos longos períodos de ditadura militar no Brasil. Tais organizações autodenominaram-se não governamentais, marcando uma postura de distinção quanto às ações governamentais, surgindo assim o termo “ONG” (Organização Não Governamental), utilizado para designar qualquer tipo de organização sem fins lucrativos. Essas organizações tinham significativa participação na vida política nacional, em particular no

processo de democratização política. Elas contaram com importante apoio de organismos internacionais. Ainda assim, muitas delas vieram a desaparecer em consequência de sua resistência à institucionalização, então percebida como perda de autonomia e submissão ao Estado. Algumas dentre as mais significativas ONGs brasileiras são o resultado de movimentos autônomos, gestados em um momento em que qualquer forma de organização voluntária e independente do Estado era percebida com suspeição pelos poderes instituídos, induzindo a que elas sejam, por vezes, associadas à agenda da esquerda.

O quarto momento, na história do terceiro setor no Brasil, pode ser formalmente demarcado pela promulgação da Constituição de 1988, que define o conceito de cidadania e também o arcabouço filosófico para a elaboração de políticas sociais. Em 1990, é promulgado o Estatuto da Criança e do Adolescente; em 1991, a Lei de Incentivo à Cultura; em 1993, a Lei Orgânica da Assistência Social; em 1998, a lei que dispõe sobre o Trabalho Voluntário; e em março do ano de 1999, a Lei 9.790/99, que estabelece os termos para a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, as OSCs.

Caracteriza, também esse momento a redução dos investimentos públicos e a municipalização de atividades e serviços que, até então, eram tradicionalmente realizados por organismos federais, estaduais e municipais, além do redirecionamento de recursos oferecidos por Fundações Internacionais e Órgãos de Cooperação para os países do Leste Europeu e para ajudar nas crises sociais no continente africano. Paralelamente a esse processo, observa-se a emergência de novos atores sociais, entre os quais as Fundações Empresariais.

Nos anos 80, as ONGs tiveram uma significativa participação nos processos de democratização política, passando à defesa de reivindicações que extrapolaram a disputa entre as classes constituídas nos grupos ou identidades específicas: o negro, o índio, a mulher, os homossexuais, os sem-terra constituíram-se em verdadeiros parceiros nas diversas políticas do Estado, otimizando recursos públicos para realização de atividades de interesse governamental e novo espaço de participação cidadã. Conforme sinaliza Cardoso (1997), neste momento o termo Sociedade Civil ganha corpo, pois incentivava a prática da cidadania (o ato de votar) e repassava a noção, ainda que primária, de responsabilidade para com a “coisa pública” e de participação nos rumos da sociedade. Kisil (1996), enfatiza que foi assim que surgiram as organizações privadas de defesa do interesse público no país e o nosso tradicional assistencialismo começou a dar lugar a esse sistema bem mais dinâmico e diversificado que temos hoje e que estamos chamando de Terceiro Setor. Tal setor está buscando construir sua

identidade por meio das características das organizações que o compõem, as quais possuem ações de interesse público, pautadas nas relações éticas e na busca de soluções efetivas para problemas sociais, desvirtuando-se da lógica filantrópica assistencialista e da lógica dos movimentos sociais, militância revolucionária ou ONGs marcadamente identificadas com a pauta da esquerda (Nascimento, 2000).

Tanto no Brasil como em toda a América Latina, o Terceiro Setor começou a aparecer a partir dos anos 70, com os movimentos sociais, e nos anos 80, com o processo de democratização e desenvolvimento tardio dos países latino americanos, ocasionado pelo modo de produção capitalista do modelo neo-liberal. Hoje, o terceiro setor vem crescendo e se tornando cada vez mais fortalecido, contudo Cardoso (1997), cita que o Terceiro Setor está ainda em fase de afirmação e definição de seu perfil. Há necessidade de enfatizar o caráter autônomo e inédito de suas ações. A autora compreende que o conceito, o perfil e os contornos atuais do Terceiro setor estão ainda atrelados para não ser do governo e nem da empresa, pois a grande questão é não ser submisso nem à lógica do mercado e nem a lógica governamental.

Cabe destacar que as Organizações do Terceiro Setor surgidas na década de 70 e 80 configuraram um novo modelo de organização e de gerenciamento de recursos. Ao contrário dos períodos anteriores, em que as organizações vinculavam-se ao Estado, tanto administrativamente como economicamente, com o surgimento das ONGs o vínculo passa a ser com as agências e instituições financiadoras internacionais.

Segundo Falconer (1999), nas décadas de 1970 e 1980 os maiores desafios das organizações do Terceiro Setor eram a sobrevivência em um ambiente político hostil e a conquista de reconhecimento público para suas causas. Na década de 1990, a legitimidade e a credibilidade do setor advêm de sua competência em agir de forma eficiente e eficaz na prestação de serviços. O aumento da visibilidade das organizações do Terceiro Setor trouxe maiores exigências quanto à sua capacidade de realizar um trabalho de qualidade, de posicionar-se politicamente e de suprir as demandas sociais. Os desafios impostos se tornam mais difíceis e demandam efetividade e sucesso destas instituições (Armani, 2003).

Nos anos 90, há o fortalecimento do papel das ONGs no cenário nacional. O fim da Guerra Fria, o fracasso do sistema socialista, o fortalecimento do pensamento único – o mercado superando o bem comum, como importante fator para o desenvolvimento dos países e o enfraquecimento do Estado quanto às políticas sociais, foram elementos importantes que influenciaram o papel atual das ONGs. (Diniz & Mattos apud Tenório, 1997). Nesta década

esse tipo de organização consolida mais uma característica, sendo reconhecida como peça importante na formação de uma rede internacional de solidariedade, cujo fio condutor é a reivindicação de direitos de cidadania, em escala mundial.

Drucker( 2002) já havia sinalizado que as necessidades sociais iriam crescer em duas áreas, primeiras no aspecto caritativo (ajudar os vulneráveis) e no objetivo de mudar a comunidade e as pessoas. Transformar a comunidade, tornar as pessoas sujeitos da sua própria história e de seu processo de superação, eram algo desconhecido, enquanto a caridade e o assistencialismo existem há milênios. O autor salienta que a maior contribuição das ONGs é uma nova cidadania com significado. A cidadania, dentro e através do setor social, não é a solução para todos os males da sociedade e do Estado pós-capitalistas mas pode ser um pré-requisito para enfrentar esses males, com a restauração, por exemplo, da responsabilidade cívica, que é fator importante para a cidadania. Apenas organizações sem fins lucrativos autônomas e locais, baseadas em voluntariado e na libertação de energias espirituais das pessoas, podem fornecer os serviços sociais de que a sociedade precisa, quanto à descoberta e à redescoberta de valores humanos, fortalecimento de vínculos comunitários, cidadania, protagonismo, voluntariado e o trabalho aliado ao prazer, pois é fato que há uma crise de degradação de valores humanos.

Desde o seu surgimento até o momento atual, evidencia-se um aumento significativo das organizações do Terceiro Setor no Brasil, conforme constata estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, divulgado em 2010, o qual identificou cerca de 290,7 mil instituições privadas e sem fins lucrativos. Essas organizações empregam um contingente de 2,1 milhões de pessoas, que representam 4,9% dos trabalhadores brasileiros, e pagam salários e outras remunerações que correspondem em média, R\$ 1.667,05 mensais. Esse valor equivalia a 3,3 salários mínimos daquele ano, semelhante à média das remunerações de todas as organizações cadastradas no CEMPRE (3,2 salários mínimos). Elas representam 5,2% do total de organizações (públicas, privadas, lucrativas e privadas não lucrativas) formalmente cadastradas no país.

Uma análise geral das atividades desenvolvidas por essas instituições revela sua enorme diversidade, entre as quais se destacam as entidades voltadas à defesa de direitos e interesses dos cidadãos (30,1%) e as religiosas (28,5%). Atuando nas áreas tradicionais de políticas públicas de Saúde, Educação e pesquisa e Assistência Social, encontram-se apenas 18,6% dessas entidades. A distribuição do total dessas organizações no território nacional tende a acompanhar a distribuição da população, mas são grandes as diferenças de atuação em cada

Grande Região. No Sudeste, concentram-se as entidades de Religião (57,4%), Saúde (53,4%), Assistência social (47,7%) e Cultura e recreação (43,3%). Na Região Nordeste, estão concentradas as entidades de Desenvolvimento e defesa de direitos (37,7%).

No Brasil, os principais tipos de ONGs são as voltadas para o bem-estar humano, educação, meio ambiente e recreação. Os números das áreas de atuação são bem expressivos, sendo:

- Educação com 29%;
- Assistência Social com 25%;
- Cultura e Arte com 16%;
- Meio Ambiente com 10%;
- Saúde com 6%;
- Esporte e Recreação com 5%;
- Serviços legais/defesa de direitos civis com 5%;
- E, por fim, desenvolvimento e moradia com 4%.

A pesquisa do IBGE (2010) também mostrou um grande desenvolvimento e criação de organizações sem fins lucrativos ligadas à religião. Isso pode ocorrer, pois o Brasil é um país declaradamente religioso. Criadas antes dos anos oitenta, as entidades mais antigas são as da área da saúde (36,0%) e as religiosas (20,2%). Já entre as mais recentes, criadas de 2001 a 2005, se destacam as entidades de defesa de direitos e interesses dos cidadãos (30,1%) e as de meio ambiente e proteção animal (45,1%).

Portanto nota-se claramente a consolidação de um novo espaço institucional, de um setor parceiro da iniciativa privada e do Estado para alcançar objetivos sociais, com a promessa de eficiência, inovação e qualidade, embora existam algumas organizações do Terceiro Setor que encontraram parceria em organizações internacionais ou no setor empresarial local. Esta situação foi evidenciada por Fisher (2000 apud Cavalcanti, 2002) em seminário realizado pelo jornal Gazeta Mercantil e pelo Centro de Interação Empresa Escola (CIEE):

Segundo Albuquerque (2006), a Igreja, principalmente a católica, teve e tem papel decisivo na formação do Terceiro Setor no Brasil. Ressalta-se que instituições ligadas às igrejas protestantes, também têm desenvolvido papel importante na consolidação do setor no Brasil. Se forem consideradas as organizações criadas ou mantidas por igrejas, veremos que elas representam 38,6% das organizações no Brasil, uma para cada três existentes. O Terceiro Setor teve sua trajetória marcada por mecanismos de ação mais simples, tais como, os movimentos

comunitários e populares, posteriormente buscou formas de organização mais estruturadas e complexas, tais como ONGs, Fundações e OSCIP.

Atualmente essas organizações têm a capacidade de mobilizar um crescente volume de conhecimentos, experiências, assim como recursos humanos e materiais bem como de constituir-se em uma das grandes economias mundiais, por meio da captação, geração e utilização de um volume grandioso de recursos, além da garantia de emprego e renda. Para tanto, há necessidade de estabelecimentos de relacionamento e colaboração entre sociedade civil, Estado e Mercado em níveis antes internos, hoje externos, criando uma espécie de rede internacional de programas, projetos e ações baseados numa agenda comum de demandas das comunidades, com a finalidade única de crescimento e desenvolvimento social. De acordo com Fisher (2002), as organizações precisam se abrir para relacionamentos corporativos que extrapolam as finalidades de cada uma delas.

Vale ressaltar a importância dessas organizações, pois elas estão também mudando o perfil do nosso mundo e chamando a todos para compreender e aprender seus ensinamentos, que vêm provando ser um caminho para o desenvolvimento cooperativo, responsável e sustentável. As empresas e as organizações do Terceiro Setor passaram a construir parcerias e alianças estratégicas, buscando soluções para problemas sociais que afligem o mundo e objetivando oportunizar o enfrentamento das desigualdades.

### **2.1.2. A Gestão do Terceiro Setor e das Organizações Não Governamentais (ONGS)**

No Brasil, o crescimento quantitativo do Terceiro Setor e o aumento de sua projeção já são evidentes. Com isso, as ONGS passaram a ter o desafio da gestão profissional, da transparência e eficácia de resultados para sobreviverem e para se mostrarem confiáveis tanto para o Estado quanto para a iniciativa privada e a sociedade.

Nesse contexto de expansão, o Terceiro Setor tem buscado a sua premente profissionalização, principalmente no que concerne ao seu processo de gestão, pois se constata que logo que surgiram no Brasil, nos anos 50, as organizações governamentais tinham uma gestão bastante informal, marcada pelo amadorismo e conduzida basicamente pelo militante. Segundo Brown e Kalegaonkar (2002), muitas iniciativas da sociedade civil surgiram com pessoas bondosas, caridosas e visionárias, porém com pouca experiência em organizar e gerir

organizações. Entretanto, dada a necessidade de essas organizações tornarem-se atores centrais em transformações sociais, políticas e econômicas, importantes em larga escala e garantirem sua sustentabilidade, não conseguiram mais se manter com uma gestão amadora, tornando-se imperativa a aquisição de habilidades financeiras, gerenciais e organizacionais. Essa busca de ferramentas gerenciais para atender a sua necessidade de profissionalização e favorecer o seu desempenho leva a uma apropriação de teorias administrativas, sem perder de vista, os seus valores e especificidades, constata Prioste (2008).

Essa demanda por profissionalização pelas agências de cooperação e financiadoras nacionais e internacionais passou a privilegiar o perfil profissional especializado, em detrimento do militante, pois não é o suficiente ter apenas um compromisso pessoal para com a causa da organização. A transformação contínua desse colaborador de voluntário, amador e bem intencionado em membro da equipe, com formação profissional e remunerado, é o desenvolvimento mais importante no setor das organizações sem fins lucrativos e também aquele com implicações mais amplas para os negócios do futuro. Para tanto, a organização precisa incentivar a capacitação de seus colaboradores alinhada com sua missão.

Tenório (2001) ratifica a necessidade de profissionalização dos colaboradores que atuam em ONGS, especialmente os gestores. A partir da década de 90, as organizações começaram a desenvolver uma gestão estratégica e a buscar a institucionalidade, apostando na necessidade de ter competência e capacidade estratégica, para sobreviver e garantir espaço político, num contexto de transformações, globalização e novos desafios. Segundo Roesch (2002), essa demanda emergiu também pela influência de seus parceiros e para atender aos anseios dos seus stakeholders do contexto social e das políticas públicas.

Carvalho e Fadul (2012), também reforçam essa necessidade, inferindo que, além de uma exigência dos financiadores, doadores e apoiadores, a própria comunidade passa a exigir a apresentação de resultados prometidos por meio da implementação de ações, ou seja, segundo Jordan (1998), a provisão dos melhores serviços possíveis com os recursos disponíveis.

Hourneaux Junior e Trogiani (2008) reforçam que as práticas de gestão aplicadas às ONGs, começam a ganhar força a partir da necessidade e exigência de essas organizações avaliarem o andamento de suas atividades e apresentarem os resultados perante seus financiadores. Dessa forma, a avaliação de entidades do Terceiro Setor vem se consolidando, surgindo diversos estudos e metodologias voltados para a avaliação das entidades sociais ou organizações do Terceiro Setor.

Mendonça e Machado Filho (2004) afirmam que o Terceiro Setor passou por mudanças importantes a partir da Lei nº 9.790/99, que regulamenta as OSCIPs e que enquadra as pessoas jurídicas sem fins lucrativos, priorizando a transparência e valorizando o papel do conselho fiscal, das auditorias externas e da adoção de práticas administrativas que visam coibir o conflito de interesses.

Nota-se que ao longo do tempo, a gestão passou a ter outro significado para as ONGs, pois há mais 40 anos a gestão significava negócios e as organizações sem fins lucrativos tinham orgulho em estar libertas das amarras do mercado. A gestão era repudiada por sua associação com a cultura das empresas e, portanto, com a lógica econômica, identificada como incompatível com uma organização sem fins lucrativos. “Há 40 anos, ‘gerência’ era um palavrão” nessas organizações, diz Drucker (1990, p. 15). Pois em décadas passadas a gestão era sinônimo de negócio. Por conta disso, as organizações sem fins lucrativos achavam que o seu trabalho estava acima de resultados financeiros. Entretanto ao longo do tempo, ocorreram mudanças, e as exigências atuais da sociedade, legais e governamentais, impõem que as ONGs precisem, além de se dedicar a fazer o bem, evidenciar os resultados por meio de uma relação equilibrada de custos e benefícios.

Heckert e Silva (2008), endossam essa mudança de visão, destacando a atribuição da importância por meio da busca de modelos e ferramentas de gestão mais eficientes por essas organizações. Essa nova configuração de atuação passa a privilegiar modelos de estruturação e gestão de trabalho, formalização de processos organizacionais, estabelecimentos de metas e indicadores de eficiência técnica, muitas vezes somente para atender a exigências de agentes financiadores, conforme constata (Carvalho, 2000).

Os novos desafios, exigências e a necessidade premente de aperfeiçoar a gestão levaram as ONGs a absorverem práticas e modelos do mercado e do setor público e a tentativa de adaptá-los à lógica do Terceiro Setor, ocasionando um estilo difuso de gestão, pois não é público e nem privado. Nessa perspectiva, o trabalho passa a ser conduzido por tentativas e erros, em busca de aprendizados e para atender a exigências de apoiadores, de acordo com (Fischer e Falconer, 1998). O que se depreende é que até o momento não há modelos e mecanismos específicos para as organizações do Terceiro Setor, sejam eles administrativos, organizacionais ou gerenciais. Os modelos utilizados não foram criados para atender organizações com a lógica de atuação do terceiro setor (Drucker, 1994), por que estas têm natureza e objetivos singulares, não têm fins lucrativos e nem fazem parte do Estado, e ainda se orientam por valores. Por conta disso, as

ONGs dependem do desenvolvimento de uma lógica própria de gestão, diferente das lógicas dos setores público e empresarial, para não perderem a coerência com a sua identidade e missão.

Fischer e Falconer (1998) reiteram que, mesmo as ONGs executando atividades com fins públicos, que são papéis do Estado, e ações como a geração de emprego e renda, que são de cunho empresarial, não possuem respaldo teórico e técnico de administração para desenvolverem com desenvoltura as referidas atividades. Dessa forma, não basta apenas adaptar modelos públicos e empresariais, é preciso que as ONGs analisem as variáveis do seu ambiente interno e externo, para encontrarem o seu caminho na gestão. Para tanto, é importante as organizações buscarem ferramentas que contemple as funções básicas da administração, mesmo que sejam adaptada da gestão empresarial tradicional endossa (Tenório, 2006). Percebe-se que essas ferramentas gerenciais absorvidas pelas ONGs necessitam de uma melhor análise e reflexão, inclusive essa utilização aleatória é motivo de preocupações, segundo Teodósio (2002), por conta das especificidades dos processos de gestão nessas organizações, que passam, muitas vezes, a usar essas técnicas gerenciais apenas para conseguir captar recursos, ocasionando riscos de dedicação a demandas pontuais, assistencialismo e a perda do seu foco e missão. Portanto a adoção desses modelos tem causado vários problemas na administração das organizações do Terceiro Setor ao longo do tempo, embora a gestão dessas organizações seja uma discussão recente no universo das ONGs. No Brasil ainda é enorme a inexistência de teorias que robusteçam essa discussão, além da fragilidade conceitual e da indefinição técnica do setor que se apoia em teorias e ferramentas do setor público e privado. Os primeiros estudos sobre gestão de ONGS surgiram nos anos 90 com Falconer (1999); Coelho,(2000) e Heckert(2001). Segundo Cavalcanti et al. (2006), a administração brasileira para o Terceiro Setor está em desenvolvimento, porém ainda sem uma base conceitual definida.

Nos trabalhos de Drucker (1997), Landim (1998) e Hudson (1999), não apresentam um modelo de gestão para essas organizações, e sim aspectos gerenciais que podem ser utilizados e reforçam que administrar uma organização não governamental é diferente de administrar uma empresa privada ou pública, necessitando-se de referenciais específicos. Autores como Drucker (1997), Hudson (1999) e Merege (2000), endossam que o principal aspecto a considerar por essas organizações no seu processo de gestão é não se desvirtuar do seu foco principal, que é a mudança qualitativa do fator social e das pessoas.

Para Tenório (2002), a gestão possui basicamente 04 funções específicas, independentemente de estar inserida em uma empresa ou em uma ONG. A primeira função é o

planejamento por meio do qual se definem os objetivos organizacionais, como e quando serão atingidos. A segunda função é a organização por meio da definição de responsabilidades, tarefas, alocação de pessoas e recursos para o alcance dos objetivos. A terceira função é a direção materializada por meio do envolvimento, motivação da equipe no trabalho. A quarta função é o controle, que é um processo avaliativo para verificação de resultados dos objetivos delineados no planejamento, erros, acertos e necessidade de aperfeiçoamento do processo.

Apesar de essas funções se fazerem necessárias na gestão de uma ONG, Carvalho e Fadul (2012, p. 150), inferem que a gestão das ONGs vai além desses quatro pilares da administração. Elas convivem em um ambiente de natureza política e social, que lhes demanda algo além do desenvolvimento e da entrega de um produto ou serviço, qual seja a capacidade de equacionar o aspecto empresarial, o político e o social.

Merege (2000), Drucker (1997), Tenório (2000) e Hudson (1999), ressaltam que as técnicas de administração tradicionais, aplicadas tanto para o setor público como para o setor privado, encontram limitações quando simplesmente transferidas para o terceiro setor. Nas organizações sociais, a ausência de lucro e de proprietário como objetivo central faz com que prevaleçam valores como gestão participativa, comprometimento com a missão, prioridade ao atendimento do público alvo, valorização do ser humano e comprometimento com o outro.

Cabe destacar que a gestão em ONGS deveria ser materializada pelo seguinte processo de trabalho. Deve-se definir primeiramente a missão, depois as ações e as estratégias específicas e necessárias para atingir os objetivos. As ONGs bem sucedidas nos chamam atenção para que é preciso inicialmente definir claramente a missão, a fim de poder contemplar as mudanças externas à organização como resultados, evitando centrar-se meramente na prestação de serviços, pois no cotidiano, as ONGS, na ânsia de realizar suas ações para ajudar seus beneficiários são impulsionadas a se contentarem apenas com as virtudes da sua causa, substituindo os resultados por boas intenções. Drucker (2002), orienta que esse processo de gestão alinhado com a missão, além de ajudar na definição das estratégias específicas e necessárias para atingir os objetivos, evita a fragmentação de recursos, otimizando e concentrando esforços em prol da sua causa.

As melhores organizações sem fins lucrativos refletem ponderadamente sobre a definição da missão da organização e concentram-se em objetivos que têm implicações claras para o trabalho que seus membros de equipe realizam. Drucker (2002) afirma que uma missão bem definida serve para lembrar constantemente a necessidade de olhar para fora da organização,

à procura não somente de beneficiários e parceiros, mas também de indicadores de sucesso, e ainda ressalta que uma organização existe para um objetivo e missão com função social específica. As organizações não governamentais também são orientadas por uma missão. Mas também segundo Peter Drucker (2002, p. 3) “existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”. Para efetuar essas mudanças com propriedade a organização tem que ter uma declaração de missão que orienta sua ação. Essa declaração de missão não deve ser apenas um texto. Ela deve ser funcional, ou seja, encaminhar a organização para uma ação clara e correta. Uma missão claramente definida irá estimular ideias inovadoras e ajudar os outros a compreender por que é que tem de ser implementada .

Outro aspecto ligado á missão que precisa ser levado em conta é que a organização sem fins lucrativos deve estar orientada para o mercado. Algumas vezes, por não ter fins lucrativos, as pessoas esquecem-se de que a instituição está inserida no mercado. O mercado existe sempre que ocorre uma troca entre a organização e um público. Um mercado “é um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que querem trocar ou que poderão concebivelmente trocar por benefícios distintos”. (Kotler, 1978, p. 38).

Também com base nessa premissa, as organizações do Terceiro Setor devem traçar objetivos específicos para cada período de tempo. E, a fim de cumprir tais objetivos, os gestores das ONGs devem tomar decisões financeiras, que incluem a escolha das fontes de recursos financeiros, as quais diferem do setor privado e do governo. Assim, as fontes de recursos incluem: recursos privados (doações e contribuições de associados, que podem ser indivíduos, empresas ou outras organizações do Terceiro Setor, nacionais e internacionais), recursos públicos (subvenções, parcerias e convênio firmado entre a ONG e o governo municipal, estadual ou federal) e receitas de prestação de serviço e venda de produtos. Essa necessidade de formulação de parcerias estratégicas e fortalecimento de redes de cooperação constitui-se na atualidade, segundo Cavalcanti e Nogueira (2006), como o fundamento da administração brasileira para o terceiro setor.

Nesse processo de desenvolvimento, ocorre uma troca de benefícios entre a organização sem fins lucrativos e seus stakeholders, embora essa troca nem sempre seja simples e direta. Ela pode envolver, por exemplo, duas ou três partes, como no caso a organização atuante, o beneficiário e o contribuinte. Nesse caso, a organização sem fins lucrativos entrega um benefício a seu público alvo, que, por sua vez, retribui com reconhecimento. A organização sem fins lucrativos consegue manter-se porque captam recursos do governo ou de outros doadores

que, por seu lado, obtêm o retorno da satisfação de estarem ajudando alguém (no caso de doadores não governamentais). O governo, ao beneficiar uma organização sem fins lucrativos, recebe em troca a segurança de que um trabalho que era de sua responsabilidade está sendo feito com competência por essa organização.

Por conta dessas necessidades surgem estratégias para estabelecer relações colaborativas das organizações com todos os seus stakeholders e para indicar como os recursos serão usados a fim de atingir os objetivos específicos, buscando formas de melhorar e inovar, treinar funcionários e voluntários, e principalmente empoderar seus beneficiários para que possam ser sujeitos da sua vida e de seus problemas, literalmente, não dar o peixe, mas ensinar a pescar. As organizações também precisam enxergar os seus beneficiários, os supostos necessitados como stakeholders que precisam ser satisfeitos. Por isso, Drucker (1994) ressalta que a organização não pode limitar-se a acreditar que é tão óbvia a importância de sua causa, da necessidade que visam atender e de seu papel social.

A pesquisa “Gestão e Capacitação Organizacional no 3º Setor”, realizada no primeiro semestre de 2012, na Sitawi, evidenciou um panorama das oportunidades e desafios de gestão das organizações sociais brasileiras, a partir de um autodiagnóstico, coletando dados sobre políticas, processos e práticas. A pesquisa é a primeira a responder a essas questões de forma mais quantitativa e teve como amostra 236 organizações, distribuídas em 17 estados nas 05 regiões brasileiras. De forma geral, essa pesquisa revela que o setor está cada vez mais atento à “lógica de mercado” e reconhece como mais importante e mais forte a área de relacionamento com doadores, apoiadores e comunidade.

Outro dado importante da pesquisa é que as organizações sociais que operam negócios são maiores e têm maior sustentabilidade financeira que as organizações sem operações de negócios. Além disso, estas operações contribuem para a missão e não representam distração para sua realização.

A pesquisa sinaliza ainda que as organizações sociais deverão continuar avançando em direção às melhorias no seu estilo de gestão por meio de profissionalização e sustentabilidade financeira. Aquelas mais proativas vão melhorar seus processos de planejamento e execução de programas e de negócios sociais e, dessa forma, crescerão e gerarão mais impacto para mais beneficiários. Para isso, faz-se necessário um processo de qualificação em todos os níveis das organizações e também estabelecimento de indicadores em várias áreas específicas da sua missão para avaliar seu desempenho.

Conforme Heckert e Silva (2008), o Terceiro Setor, que é composto por organizações não governamentais, passa por uma fase de crescente profissionalização, porém a utilização de indicadores de resultados ainda possui poucos subsídios teóricos e grandes dificuldades de aplicação, propondo os autores a adaptação, para o Terceiro Setor, do benchmarking, estratégia que é muito utilizada no Segundo Setor (empresas privadas) na adequação e adoção das melhores práticas de gestão, tais como conceito de qualidade centrada no beneficiário (o cliente); estabelecimento de metas; determinação da missão e objetivos, ligados diretamente ao atendimento das necessidades de seu cliente (o público-alvo); avaliação dos resultados juntamente com os mantenedores, funcionários e voluntários ligados ao projeto; e melhoria da qualidade dos serviços e produtividade, buscando-se, sempre, aumentar a satisfação dos clientes principais e secundários.

Nesse sentido, as Organizações não governamentais têm os critérios da gestão para resultados, considerando-se: definição da missão da organização; diagnóstico dos ambientes interno e externo; definição dos objetivos estratégicos; e definição dos indicadores e metas que sustentem os objetivos. Drucker (2002) afirma que a estratégia converte a missão e os objetivos da instituição sem fins lucrativos em desempenho. Para tanto, as ONGs precisam igualmente de indicadores em várias áreas específicas da sua missão para avaliar o seu desempenho, pois elas não podem se contentarem apenas com as virtudes da sua causa, substituindo os resultados por boas intenções. As que têm sucesso aprenderam a definir claramente que mudanças externas haverá na organização, constituindo-se em resultados.

Como exemplo, Silva et al. (2004) apresentam um conjunto de indicadores genéricos para instituições de promoção de famílias carentes, em que a missão seria combater as causas da miséria do ponto de vista material, social, moral e espiritual. O diagnóstico do ambiente externo tem como base as causas da desigualdade social e as oportunidades de emprego a partir de capacitação profissional.

Os objetivos estratégicos teriam de estar voltados para a busca de recursos, aumento da eficiência, eficácia da transparência e outros parâmetros utilizados por financiadores e doadores como fatores de decisão de investimento social. A definição dos indicadores envolveria a apuração do índice de famílias, promovidas em um determinado período de tempo (1 ano, por exemplo) e, após esse período, do índice de desligamento das famílias; a eliminação das causas da miséria associada ao aumento de renda média familiar per capita; o número de famílias com casa própria ou financiada; a erradicação da desnutrição; a quantidade de pessoas com atividade

remunerada e/ou com emprego formal; a redução do analfabetismo e o aumento de aprovação escolar, com a quantidade de crianças e adolescentes em idade escolar regularmente matriculados; a quantidade de pessoas que concluíram uma formação profissionalizante; os adolescentes inseridos no Programa menor Aprendiz; pessoas com documentos básicos; o índice de gravidez precoce, a redução do uso de drogas, a violência doméstica, entre outros.

Marcovitch (2005) acrescenta que a fragilidade das entidades não governamentais tem levado ao desaparecimento precoce de muitas delas. Para ele, são vários os fatores que inibem seu desenvolvimento, destacando a institucionalização precária, os poucos recursos financeiros, a falta de capacidade técnica e gerencial, a carência de sistematização de informações, a pouca aptidão para a articulação institucional e a escassez de dados representada pela falta de utilização de ferramentas contábeis na gestão e fiscalização do patrimônio da organização.

Essas novas exigências impulsionam as organizações sem fins lucrativos a adquirirem competências para atrair e envolver seus stakeholders, sejam eles voluntários ou não, e a proporcionarem um trabalho ou conquista pessoal que tenha algum significado. Para tanto, organização precisa ter uma missão clara que direcione tudo o que ela faz. Os gestores das ONGs precisam assumir um novo papel e status, o de membro da equipe com formação profissional e remunerada. Não basta apenas que o gestor tenha um compromisso pessoal com a causa da organização ou um voluntariado, amador e bem intencionado. Segundo Drucker (2002), essa mudança evidencia um desenvolvimento muito importante no setor das organizações sem fins lucrativos e que ocasionará também implicações mais amplas para os negócios do futuro.

Segundo Drucker (2002), as ONGs podem sinalizar lições importantes para o mundo dos negócios, tais como estabelecimentos de vínculos comunitários, promoção da cidadania, incentivo aos protagonismos, redescoberta e fortalecimento de valores, satisfação pessoal do voluntário, produtividade aliada ao prazer e ao conhecimento no trabalho. Para perpassar essa mensagem, a ONG precisa fortalecer e materializar internamente o que tenta promover na comunidade. Deve ter coerência entre o ser e o fazer. Uma organização deve evitar envolver-se em tarefas que não se enquadram no seu sistema de valores. As competências e o conhecimento são facilmente adquiridos, mas não se pode mudar facilmente de personalidade.

Os trabalhos de gestão nas ONGs não devem perder de vista o que Drucker (2002), salienta a maior contribuição das ONGs é promover uma nova cidadania com significado. Essa nova

concepção exige incentivo para a mudança de papéis de seus beneficiários, de objeto da ação para sujeito da ação.

Portanto, no trabalho realizado pelas ONGs, como a atual política de assistência social nos aponta, o atendimento deverá ser realizado de forma integral e integrada, na perspectiva da prevenção de riscos com vistas ao fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários. As ONGS devem garantir o acesso aos direitos fundamentais da vida humana, por meio da inclusão nos serviços socioassistenciais, bem como o desenvolvimento de potencialidades, aquisições e fortalecimento de vínculos familiares e comunitários, contribuindo com o processo de empoderamento, autonomia, emancipação, protagonismo e engajamento dos seus beneficiários.

Segundo Mendonça e Machado Filho (2004), nas empresas privadas, o próprio mercado e os mecanismos institucionais reguladores apontam as ineficiências de gestão, tem-se um incentivo para que os gestores mantenham o valor da empresa elevado. Nas organizações não governamentais inexistente tal possibilidade na medida em que o mercado de capitais das organizações sem fins lucrativos é representado pelo mercado de doações e pela liberdade dos doadores na escolha da organização, o que não fundamenta, entretanto, a existência de transparência dos gestores quanto à administração dos recursos e quanto à gestão da organização.

Posto isso, percebe-se que, ainda hoje, o imenso desafio é a necessidade permanente de delineamento de processos de gestão para as ONGS, a fim de que possam cumprir o seu papel atual, pois, mais uma vez, constata-se que somente pequena parcela do conhecimento administrativo estão à disposição das instituições sem fins lucrativos, em razão de não ser concebido especificamente para elas. A maior parte foi desenvolvida originalmente para os setores público e empresarial (Drucker, 1999). Segundo Verma et al. (2005), ainda há a necessidade de se formar um corpo de teorias referentes à gestão de operações aplicáveis especificamente às organizações sem fins lucrativos. Algumas das dificuldades dessa produção teórica perpassam pelo próprio conceito de Terceiro Setor “seu perfil e seus contornos ainda não estão claros, nem sequer para muitos dos atores que o compõem” (Cardoso, 1997, p.7). Para preencher essas lacunas teóricas, já se descortinam algumas possibilidades provocadas pelo crescimento do Terceiro Setor, o qual tem despertado o interesse de diversos pesquisadores pela temática, que se apoiam nas proposições apresentadas por Peter Drucker. Esse interesse pela temática importante porque ainda são poucos os autores que têm se dedicado à produção de referenciais voltados para a gestão no Terceiro Setor, destacando-se Drucker, Hudson e

Tenório. Até recentemente, essas organizações eram estudadas, principalmente, nas Ciências Sociais e Políticas. Nos últimos anos, porém, pesquisadores de Administração, Economia e Engenharia de Produção passaram a se aproximar desse universo. Espera-se que esse movimento resulte em caminhos e possibilidades mais alinhadas com as necessidades do setor.

Entretanto desenvolver modelos de gestão próprios para ONGS, diante das suas singularidades e contextos, torna-se uma tarefa desafiadora. “Na verdade, não haverá melhor modelo, mas tantos quantas forem às realidades de cada subconjunto de organizações, ou mesmo de cada organização” (Mendes, 1999, p. 61). Por isso, diante do importante papel que tem assumido e dos grandes desafios enfrentados, a gestão das instituições da sociedade civil adquire grande relevância, merecendo estudos e trabalhos acadêmicos (Lewis, 2001), enfatizando a necessidade de promoverem-se mais pesquisas sobre esta questão.

### **2.1.3. A Gestão de Pessoas em ONGS seus entraves e desafios**

A compreensão do significado sobre o que é gestão de pessoas para as organizações em geral e sua contextualização no universo das ONGS, torna-se imprescindível segundo Fleury (2002). Para tanto, esta pesquisa se apoia no conceito de Soviensi e Stigar (2008, p. 54), que dizem que a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõem.

Para Gil (2001), gestão de pessoas corresponde à função gerencial que busca a cooperação das pessoas em atuam nas organizações, de forma que sejam alcançados tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais, tendo como referência os valores e a missão da entidade. Percebe-se que tais aspectos não entram em choque com a cultura das ONGs, na realidade suscita uma pertinência também para este setor.

De acordo com Fischer (2004), qualquer que seja a organização ou setor em que atue, uma pergunta torna-se fundamental: porque as pessoas são essenciais? Espera-se que as organizações do Terceiro Setor, por conta de seus valores, considerem as pessoas como o recurso mais importante. Pois segundo Normanha Filho et al. (2008), a base teórica de gestão de pessoas em ONGs, ainda é um processo em construção, por isso a autora sugere que essas organizações busquem suporte para suas estratégias de gestão na ciência da administração.

Ao longo do tempo, os empreendimentos dependeram da capacidade de trabalho das pessoas e da eficiência em alocá-las estrategicamente para atingir os objetivos almejados. Conforme Fischer (2004), conseguir que as pessoas incorporem os objetivos estabelecidos, de forma a comprometer-se e dedicar-se ao trabalho e à organização, constitui-se um dos maiores desafios da administração, a qual tem buscado estratégias que privilegiem a importância da pessoa e o valor do trabalho humano na organização. Essa nova concepção constituiu-se em uma das grandes mudanças evidenciadas no processo de gestão de pessoas, no qual o ser humano deixou de ser recurso para tornar-se uma pessoa integral. A autora ressalta que essa mudança foi fundamental para o campo da gestão.

Nessa perspectiva, as organizações passaram a considerar não apenas o indivíduo e sua subjetividade, mas também os seus colaboradores enquanto ativo estratégico de capital social organizacional, conforme afirmam Domenico e Teixeira (2008). Vale lembrar que, de acordo com a definição de Leana e Buren (1999), capital social é um recurso que reflete o caráter das relações sociais existentes na organização, decorrente da orientação coletiva para alcançar os resultados e a confiança compartilhada por seus membros, facilitando o aprendizado coletivo.

Fischer e Bose (2005) orientam que, para que essas considerações sejam aplicadas no contexto das organizações do Terceiro Setor, é necessário levar em conta as suas características e a sua cultura, a qual difere da cultura das empresas privadas, que buscam a lucratividade, ou das instituições públicas. Nesse sentido, destaca-se a cultura como um fator de influência positiva ou negativa no planejamento e implementação das práticas de gestão neste setor. Segundo Orsi et al. (2005), a cultura influencia também num melhor desempenho e maior dedicação dos colaboradores para o alcance dos objetivos, pois a assimilação dos valores e da missão organizacionais incentiva os funcionários a se identificarem e acreditarem na causa pela qual trabalham, assim como deixar claro a importância de seu papel para transformação social. Conforme Drucker (1999, p. 110) “ uma das grandes forças de uma organização sem fins lucrativos é que as pessoas não trabalham nela para viver, mas por uma causa”. Hudson (1999) menciona que o modelo de gestão de organizações do Terceiro Setor, deve ser pautado no incentivo do envolvimento dos colaboradores e alcançado por meio da missão dos valores e habilidades de cada organização.

Infelizmente esse processo está apenas começando na gestão, conforme destaca Serva (1997), em virtude de a criação e o desenvolvimento da gestão profissional moderna terem sido baseados na razão instrumental (gestão de natureza utilitarista, burocratizada, voltada para

a eficácia organizacional, para a maximização de recursos, alcance de fins desprovidos de caráter ético). É essencial o esforço para a construção de um novo conhecimento, que alimente práticas de gestão pautadas na racionalidade substantiva (homem como centro, valores de solidariedade, liberdade, autonomia, etc).

Se nas organizações de todas as áreas busca-se intensamente por pessoas que tenham grande capacidade de raciocínio, iniciativa, criatividade e outras habilidades, o mesmo deverá acontecer com o terceiro setor. Ao contrário do setor público e privado, o terceiro setor está absorvendo contingente crescente de trabalhadores (Jordan, 1998 e Costa Júnior, 1998). Assim, ele irá se expandir, fortalecer e influenciar cada vez mais a sociedade, provando que não é uma terceira opção para um profissional (Cabrera, 2000, p. 2). Muito pelo contrário, “as ONGs tornaram-se locais atraentes para diversos tipos de profissionais” de acordo com Jordan (1998, p. 14), por oferecerem, mais que um emprego, a possibilidade de contribuir com a mudança social e de as pessoas trabalharem em prol de uma causa social, além de suas ações pautadas pelo espírito de solidariedade, de crescimento em conjunto e de participação, em um ambiente de trabalho agradável e o menor grau de burocracia onde existem, transparência, solidariedade e gestão participativa. Se as organizações sem fins lucrativos querem atrair e segurar os colaboradores voluntários, tem de proporcionar uma conquista pessoal e profissional que tenha algum significado. Para isso, segundo Demo (2011), as ONGs precisam instituir políticas de gestão de pessoas pautadas nos valores e na cultura organizacional, que contribuam para o bem estar de seus colaboradores, pois é consenso entre os autores a importância da valorização de funcionários, que são responsáveis pela produção de conhecimento e que desempenham, como afirma Tinoco (2008), papel fundamental para obtenção da sustentabilidade, liderança, qualidade e transparência no âmbito da organização. Nesse sentido, a gestão de pessoas nas ONGS assume papel importante e estratégico, pois a maioria dessas organizações atua prestando serviços e essa atividade é a que mais necessita da competência dos trabalhadores, baseada não apenas na capacitação técnica, mas no alto grau de envolvimento e dedicação pessoal.

Nesse contexto, é imprescindível considerar aspectos como poder decisório compartilhado, liderança, parceria e espaço organizacional, a fim de atribuir mais importância às pessoas do que aos cargos, de tornar o trabalho em equipe e a interfuncionalidade em práticas diárias, e de delegar autoridade, evitando a centralização de ações e decisões, uma vez que toda organização é um conjunto de pessoas (Cabrera, 2000). Esse cuidado é importante para que a ONG não se

torne vulnerável à burocracia, à indiferença, à rotinização e à falta de sensibilidade, conforme aponta Salamon (1994).

Nas ONGS, a gestão das atividades relacionadas a pessoas, tradicionalmente chamada de recursos humanos, também compreende, segundo Tachizawa (2010) os seguintes processos: recrutamento, seleção, contratação, administração de cargos e salários, avaliação de desempenho, planejamento de carreira, treinamento e desenvolvimento, clima organizacional e atividades correlatas. É muito importante nessa área o relacionamento com seus colaboradores, a formulação de políticas e diretrizes compatíveis, relações trabalhistas justas e um ambiente de trabalho seguro e agradável para o desenvolvimento e realização profissional do quadro de colaboradores, além de o vínculo ser baseado na competência atualizada; a remuneração deve ser justa e baseada em performance e resultados, fundada em avaliações de desempenho permanentes, abertas, honestas e focadas na busca de melhoria contínua, sintetiza (Pancieri, 2001). Cabe destacar, conforme Albuquerque (2006) que uma das maneiras mais eficazes de definir os recursos humanos de uma ONG é ter claro qual será o trabalho a ser desenvolvido, quais atividades a serem executadas e o seu tempo de execução.

Para Salamon (1994), Drucker (1996) e Rifkin (1995), o Terceiro Setor é a maior inovação social do século XXI e tende a crescer a fim de resolver os problemas sociais gerados pelo mercado e que o Estado não consegue solucionar, especialmente aqueles relacionados ao emprego, uma vez que, no Terceiro Setor, o trabalho humano é imprescindível e indispensável, não podendo ser substituído. Daí a necessidade de profissionalização da sua gestão. No Brasil, o enfoque dos programas de formação e capacitação para o gerenciamento de organizações da sociedade civil tem incorporado as disciplinas de planejamento estratégico, administração, captação de recursos, elaboração e avaliação de projetos sociais, direito, recursos humanos e marketing (Landim, 1998).

De acordo com Marcovitch (1997), a profissionalização decorre de três condições: reconhecimento social (concede legitimidade aos responsáveis, mercado de trabalho permite fazer do exercício profissional um meio de subsistência remunerada) e oportunidade de formação (cabe a ela oferecer conhecimentos e habilidades para aqueles que ambicionam tornar-se profissionais na área). A formação para a profissionalização trata de valores, conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuem para a capacitação de dirigentes, gestores de projetos, coordenadores de programas, responsáveis por atividades de apoio. Na visão do autor, com raras exceções, as organizações do Terceiro Setor carecem das qualificações

profissionais que viabilizariam um salto qualitativo em busca do novo patamar institucional. Os processos de recrutamento, seleção, treinamento e promoção devem incorporar as dimensões que decorrem das funções a serem desempenhadas. Do sistema de valores humanos à visão estratégica, dos conhecimentos gerais à especialização técnica, da competência gerencial à seletividade informacional, cada um desses aspectos representa fatores determinantes da gestão de recursos humanos (Marcovitch, 1997, p. 126). A questão colocada sobre a gestão de pessoas nas ONGS é que o setor apresenta especificidades e uma lógica diferente dos demais setores.

Pereira (2013), afirma que a gestão de pessoas traz um grande desafio para as ONGS. Além de possuir um colaborador competente, é necessário envolvê-lo com a missão e com os valores organizacionais. Outra necessidade precípua é administrar conflitos e desenvolver a capacidade de articular diversos saberes, interesses, talentos e habilidades das pessoas em nível técnico, social, emocional, comportamental e político por conta de suas equipes multidisciplinares, assim como superar a falta de interação entre setores e pessoas nos projetos e um quadro de colaboradores reduzido. Atualmente, o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e seu envolvimento com os objetivos e resultados da organização ocupam o foco central nos modelos de gestão de pessoas. De acordo com Demo(2011), a gestão de pessoas compreende a habilidade no trato das relações humanas por isso deve manter ações alinhadas com as competências-chaves requeridas para o desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo das pessoas: motivação, envolvimento, comprometimento e comunicação no âmbito da organização, assegurando que não apenas as pessoas estejam em permanente aperfeiçoamento mas que também a organização, seja administrada como um conjunto em transformação constante, finaliza (Fischer, 2004).

## **2.2. A importância e o significado do trabalho para vida laboral e organizações**

Nesta seção destaca-se a importância do significado do trabalho para quem o realiza e as repercussões comportamentais ocasionadas por essa perda de significado para o colaborador e organização. Tais aspectos alinham-se com a espiritualidade, comprometimento e engajamento no trabalho como construtos que podem contribuir para verificação, análise, fortalecimento e redescoberta do referido significado no contexto laboral.

### **2.2.1. O Significado do trabalho e suas repercussões no comportamento do trabalhador e para organização**

O fator mais impactante para a satisfação profissional é um trabalho significativo. Pois, esse é prazeroso, envolve o trabalhador de tal maneira que ele não percebe o tempo passar, não é repetitivo, aproveita da melhor maneira possível as habilidades do funcionário, oportuniza autonomia e controle sobre o modo como o trabalhador realiza seu trabalho, alinha os valores e crenças do colaborador com a organização, agregando valor não somente para quem o realiza, mas para organização e a sociedade. Por isso, “O trabalho ocupa lugar central na organização social é com base nele que o sujeito planeja e organiza os outros aspectos de sua vida”(Moutinho e Natividade, 2012, p.430)

No mesma direção Silva & Tolfo (2012) destacam que a relevância do trabalho na vida das pessoas perpassa pelo estabelecimento das relações entre trabalho significativo e realização humana por meio de tarefas constituídas de importância para quem as realiza. Com isso, a autorrealização humana implica encontrar propósitos válidos que confirmam sentido à existência humana nos planos de vida pessoal e no trabalho”

Há, entretanto, diversos fatores que podem influenciar ou despertar o interesse dos colaboradores pelo trabalho e pela organização e elevar a sua eficiência ou provocar comportamentos de não adesão e insatisfações no ambiente laboral. Dessa forma, de acordo com Chiavennato (2005,2008) torna-se importante conhecer melhor seus colaboradores, seus comportamentos e atitudes no ambiente laboral e organizacional, pois as pessoas são os bens mais valiosos que existem em uma organização. É importante destacar que o estudo sobre esses comportamentos organizacional e laboral, refere-se ao estudo sistemático das ações e às atitudes das pessoas dentro das organizações (Robbins, 2004).

Para entendimento sobre as repercussões do trabalho sobre o comportamento do trabalhador no que concerne a perda do significado do trabalho para o trabalhador em seu processo laboral, como ocorreu ao longo do tempo.

É necessário que retorne aos primórdios da civilização humana, quando o trabalho ocupava um espaço muito importante na vida das pessoas. Grande parte da nossa vida é passada dentro das organizações laborais. Inclusive o trabalho foi um fator importante para o processo evolutivo do homem e o que o afastou da animalidade, além de contribuir também para

estruturação e organização da sociedade por meio de atividades socialmente úteis para seu funcionamento, segundo endossa (Silva, 2014).

A história revela que o trabalhador tem vivenciado diferentes processos na relação com a sua organização e com seu trabalho. Na comunidade primitiva, caçava no período medieval, arava a terra do senhor feudal, garantindo a produção. Já com o advento do capitalismo a relação entre servos e senhor feudal foi substituída pela relação entre operário e capitalista, a função se especializou e se fragmentou para atender os novos modos de produção e eficiência, o que tornou o trabalho repetitivo e taylorizado( Soares,1991).

De acordo com Rios (2008, p.152), essa fragmentação “ retirou do trabalhador a visão da totalidade do processo que, ao final, revela o fruto do seu trabalho”. Essa autora também explica que, nesse estado de alienação, perde-se o significado do trabalho que então se torna uma atividade penosa, cujo retorno financeiro nunca é o suficiente.

Essas delicadas e inegáveis relações existentes neste modo de produção capitalista ocasionaram o aparecimento de doenças no corpo e na alma, intimamente ligadas ao dinamismo interno das relações constituídas no ambiente de trabalho. Isso aconteceu porque a força de trabalho do ser humano foi transformada em mercadoria e o empregado também passou a olhar o seu trabalho apenas como uma fonte de renda para sua subsistência e sucesso pessoal. Alves (2014, p.39), ressalta que neste processo ocorreu a “captura da subjetividade do trabalhador assalariado e a redução do trabalho vivo à força de trabalho como mercadoria”.

Diante disso, o trabalho deixou de ser significativo e fonte de realização e passou a alienar e provocar doenças, stress, acidentes de trabalho, absenteísmo, dificuldades de produtividade, entre outros (Soares,1991). Na atualidade, a nossa relação com o trabalho ainda é conflitiva e dual, pois às vezes o trabalho é visto como indesejado, um fardo devido às exigências, à burocracia, ao excesso de normas e rotinas, às dificuldades para conciliar a vida familiar e a profissional. Mesmo assim, o trabalho é vital para o ser humano, para que ele possa usufruir, modificar e recriar os recursos da natureza. Ao modificar a natureza, ele cria a cultura, a linguagem, a história e a si mesmo e também por questão de sobrevivência, condicionamento social e, principalmente, porque ocupa um vazio existencial e social na vida das pessoas. Infelizmente o mundo do trabalho contemporâneo parece tomar uma configuração sentida pelo trabalhador como mentalmente, emocionalmente e espiritualmente pouco saudável, explica (Morin, 2001).

Alves (2014) destaca que este novo processo no mundo do trabalho impôs a individualização das relações de trabalho e sociais, perda do sentido do trabalho em grupo e o estabelecimento de uma relação do trabalhador com ele mesmo (autoestima e autorreferência pessoal), além do sofrimento, do adoecimento e das relações coisificadas e competitivas.

Esse sofrimento laboral suscitou algumas das questões existenciais: Por que estou fazendo este trabalho? Qual é o significado do trabalho que eu estou fazendo? Aonde isso me leva? Existe uma razão para a minha existência nesta organização? Essas questões assumem importância quando as pessoas estão envolvidas em trabalhos que são extremamente repetitivos e mecânicos. A falta de sentido ou a finalidade do trabalho pode levar à separação/alienação de si mesmo ao adoecimento. (Naylor et al., 1996, p. 59). Isso pode reduzir significativamente a produtividade e resultar em frustração do empregado (Naylor et al, 1996).

Pelos motivos acima expostos, urge verificar no colaborador, a presença desse significado do trabalho em seu ambiente laboral. Isso vai impactar seu desempenho e dessa forma fazer com que tenha comprometimento e engajamento no trabalho, gerando não apenas uma vantagem para o funcionário, mas também para a organização. Essa demanda sinaliza a necessidade de mais pesquisas sobre a identificação de instrumentos e estratégias que desvelem a presença ou não de um trabalho significativo, assim como outros aspectos que podem influenciar nas atitudes e comportamento laboral, confirmando a importância do nosso estudo.

### **2.3. Espiritualidade no Trabalho**

Nesta seção, expõem-se os estudos sobre a espiritualidade no trabalho, definições, seus correlatos teóricos e conexões com a gestão.

#### **2.3.1. Definições de Espiritualidade no Trabalho**

É interessante notar que, enquanto a atenção na espiritualidade citada no trabalho é, de fato, crescente, não há consenso sobre o que exatamente significa o termo espiritualidade. Parece haver múltiplas visões de espiritualidade no trabalho. Uma visão define espiritualidade como algo proveniente de dentro do indivíduo. Outro ponto de vista vê a espiritualidade como ligada à própria filiação religiosa. Ainda há outra argumentação segundo a qual a espiritualidade envolve questões existencialistas, como Qual é o significado do meu trabalho? e Por que estou fazendo este trabalho? Pode-se argumentar que existem diferentes definições para o significado

de Espiritualidade, devido a sua natureza multidimensional e complexa, tornando-se difícil estabelecer uma definição simples.

Diante dessas diferenças, constata-se a existência de diversas definições para o significado da palavra espiritualidade, por conta do forte caráter pessoal da própria palavra. Freshman (1999, p. 325) confirma essa diversidade conceitual acerca da espiritualidade no local de trabalho e sugere que a sua compreensão deva ser baseada “na ótica pessoal de cada funcionário, conseqüentemente, aparecerão múltiplas visões de espiritualidade, dada a diversidade do grupo de trabalho”.

Gonçalves (2011, p. 60) confirma que ainda não existe um consenso acadêmico sobre o conceito de espiritualidade. Contudo a autora compreende a espiritualidade no local de trabalho “como as experiências espirituais que são vivenciadas pelos trabalhadores no local, resultantes da existência de um sentido de pertença a uma comunidade em que há a noção de préstimo para essa comunidade”.

A autora também infere que o trabalho deve ser realizado num contexto de alinhamento de valores (individuais e organizacionais), nutrido por práticas espirituais implementadas na organização para promover oportunidades de desenvolvimento e crescimento da espiritualidade de cada um. Assim, a espiritualidade individual transforma-se em organizacional.

A seguir destacam-se algumas definições de autores mais citados na literatura sobre espiritualidade no trabalho.

**Quadro 1:** Resumo das Definições de Espiritualidade no Trabalho

AUTOR	ANO	ESPIRITUALIDADE É...
Nevard	1991	Valor religioso ou ético concretizado na forma de uma atitude da qual nossas ações decorrem.
Dehler e Welsh	1994	Sentimento subconsciente que impele o esforço individual em relação a determinada tarefa.
Fairholm	1996	Relação com algo intangível, além do indivíduo.
Ashmos e Duchon	2000	Reconhecimento do fato de que os empregados têm uma vida interior relacionada à sua alma e que pode ser nutrida por meio de práticas como a meditação e a auto-reflexão; A necessidade de os empregados sentirem que o trabalho realizado tem significado; A organização tornar-se a comunidade em que possa ocorrer a expressão espiritual dos empregados.
Krishnakumar e Neck	2002	Conexão dos indivíduos à comunidade de trabalho e a possibilidade de estes realizarem um trabalho com significado para as suas vidas.
Marques, Allevato, Holt	2008	É uma experiência de Interconexão entre colegas, que envolve autenticidade, reciprocidade e ajuda mútua no processo laboral, por meio de um trabalho significativo, resultando em grande motivação e excelente desempenho organizacional.
Rego, Cunha e Souto	2007	Trata-se do trabalho como propósito de vida, em um contexto de envolvimento, ligação e participação, no qual tem-se um sentido de alegria e respeito pela vida interior.
Gonçalves	2011	Experiências espirituais vivenciadas pelos trabalhadores no local de trabalho com um sentido de pertencimento, préstimo, alinhamento de valores individuais e organizacionais e alimentadas por práticas espirituais.

As definições de espiritualidade de maneira geral envolvem vários aspectos, como ética, valores, senso de pertença, propósito de vida, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, ocasionando uma grande diversidade conceitual, pois ela pode ser definida sob várias perspectivas individuais e contextos (Cavanagh; Bandsuch, 2002). Como fenômeno interno experimentado individualmente e que envolve alma ou a essência de uma pessoa. Pode ser também uma experiência significativa profunda (Urbanowski & Vargo, 1994), a qual surge a partir do engajamento em ocupações que envolvam a promoção de ideologias pessoais em um ambiente contextualizado.

Diante do exposto, depreende-se desses entendimentos que as definições de espiritualidade sinalizam a existência de duas formas de abordá-la no contexto das organizações: uma enquanto religião e a outra como forma distinta da religião (Dent et al, 2005). Cabe destacar que segunda abordagem alinha-se com a presente investigação, apoiada no conceito de Ashmos e Duchon (2000), segundo os quais espiritualidade não é religião, portanto não deve ser analisada numa perspectiva religiosa.

O presente estudo elegeu a proposta de Ashomos e Duchon (2000), como referencial teórico na concepção da espiritualidade no trabalho por estar alinhada com esta investigação e por serem autores de referência para outros autores que abordam e investigam essa temática tais como Paulino (2011); Rego, Cunha e Souto (2007); Milliman et al. (2003), entre outros. Baseada nessas definições, esta investigação compreende a espiritualidade no trabalho como uma interconexão dos valores e atitudes individuais e organizacionais a partir de um trabalho significativo para vida em um ambiente de comunidade laboral. Considerando as dimensões a seguir:

#### **2.3.1.1. Dimensão da Vida Interior**

Esta dimensão trata da consciência dos trabalhadores sobre seus valores pessoais e como seres espirituais cujas almas se conectam com o trabalho. Diz respeito a como encontrar uma oportunidade de trabalho para expressar muitos aspectos do seu ser, e não apenas a capacidade de realizar tarefas físicas ou intelectuais.

#### **2.3.1.2. Dimensão do Trabalho Significativo e Sentido de Comunidade**

O trabalho significativo e sentido de comunidade é aquilo que empolga, motiva. Os trabalhadores experimentam um senso de propósito em seu trabalho para além do tipo de significado encontrado, na concepção tradicional de emprego, como apenas um desempenho de tarefas, além do trabalhador perceber o seu local de trabalho como uma comunidade onde todos seus integrantes são respeitados e valorizados. O trabalho em equipe e todos os seus membros são muito importantes para realização de tarefas, assim como os trabalhadores têm oportunidade de experimentarem um senso de conexão entre si e a sua comunidade de trabalho.

#### **2.3.1.3. Dimensão dos Valores Organizacionais**

Os valores organizacionais dizem respeito ao senso de conexão entre os valores pessoais do trabalhador e a missão maior da sua organização, cujas práticas organizacionais devem ser pautadas pela ética e integridade em prol de um bem maior para os empregados, clientes e sociedade.

### **2.3.2. Espiritualidade e Religião**

É importante esclarecer que a espiritualidade não é religião. A religião é complexa, densa e difícil de definir, pois incorpora a capacidade de transcendência e supõe a relação com um ser absoluto, superior ou sagrado, e é constituída por um sistema de crenças e práticas rituais (Fry; Slocum jr., 2008).

A religião pode ser entendida também, segundo Hawley (1995), como uma maneira de viver de acordo com regras de conduta e cerimônias, enquanto a espiritualidade é algo mais difuso e intimista, uma jornada pessoal que envolve o autoconhecimento e o diálogo consigo mesmo. A espiritualidade diz respeito à prática de valores como amor, solidariedade, ética, responsabilidade, compaixão, cuidar e dar escuta ao outro como atitudes fundamentais (Boff, 2001).

Clarke e Jennings (2007) destacam a distinção entre "religião" e "fé". O termo "religião" é normalmente associado com valores, normas e práticas sociais resultante da crença em um ser espiritual supremo, geralmente codificado em um texto sagrado, como a Bíblia, o Alcorão ou o Bhagavad Gita.

Esses autores examinaram as diversas formas com que a fé se manifesta no trabalho de diferentes organizações sociais. Em particular, a gestão difere de acordo com a fé, pois proporciona o impulso para a ação e para o alcance de metas atreladas a determinados ensinamentos e princípios religiosos.

Silva (2007) acrescenta que a religião se descortina não como uma forma auxiliar na vida dos colaboradores, mas como uma saída presente na própria atividade laboral. Esse tipo de enfrentamento no trabalho, por meio da religião, pode gerar um repertório de novas atitudes também no campo das relações pessoais e dos comportamentos individual e social.

Silva (2007) também infere que se pode falar na possibilidade de o trabalhador ter uma ferramenta a mais para enfrentar o sofrimento, seja de forma individual, seja coletiva, por meio da religião e/ou da espiritualidade. Tal perspectiva apresenta possibilidades potenciais de ser adotada nas organizações, já que não se prende apenas à satisfação dos aspectos físicos, emocionais ou mentais, como o conceito de motivação, por exemplo, (Barret, 1998), mas, antes, pode proporcionar sentido à vida organizacional, individual e também social.

Na mesma direção Dalgarrondo (2008) destaca que esses construtos são fundamentais para a obtenção de sentido e objetivos na vida, incluindo aí dimensões como ter esperança e ser otimista em relação ao futuro. Trata-se, portanto, de uma abertura para a inclusão desses conceitos na agenda das organizações, tanto no que se refere à relação com o trabalhador como na sua relação com outros stakeholders.

Sobretudo por conta do estabelecimento de ligação e até de formação de redes sociais entre os trabalhadores, a espiritualidade no ambiente de trabalho pode ser uma ferramenta a mais na construção de uma gestão eficiente de pessoas.

Para Krishnakumar e Neck (2002), o importante não é apresentar uma única definição para o termo espiritualidade, mas sim compreender as diferentes perspectivas e, em seguida, incentivar os funcionários a praticar o seu próprio senso de espiritualidade no local de trabalho. Esses autores concordam que essa visão múltipla da espiritualidade é uma coisa positiva para as organizações e emerge dos diferentes pontos de vista dos funcionários sobre o significado da espiritualidade, uma vez que este conceito possui um forte viés pessoal. Nesse sentido, os gestores devem buscar e incentivar em seus colaboradores a expressividade desses diversos pontos de vista acerca da espiritualidade no âmbito da organização.

Gonçalves (2011) destaca ainda que a espiritualidade não é sinônimo de religião, inclusive não se deve levar esse viés para dentro das organizações, evitando-se assim reforçar as consequências negativas e desconforto pela forma com que algumas pessoas manifestam suas crenças religiosas, embora muitas acabem por expressar a sua religiosidade no trabalho.

Krishnakumar e Neck (2002) citam que a espiritualidade no trabalho se caracteriza pela conexão dos indivíduos na comunidade laboral e pela possibilidade que eles têm de realizar atividades com significado para as suas vidas. E não é sinônimo de religião, nem implica a conversão dos membros organizacionais a qualquer sistema de crenças. A espiritualidade baseia-se em valores pessoais e na filosofia da vida. Os autores propõem um modelo de liberdade espiritual, que incorpora o conceito de liberdade espiritual dentro de um ambiente organizacional e representa a implementação, por meio da qual as pessoas em uma organização são encorajadas para expressarem suas próprias visões de espiritualidade.

Mitroff e Denton (1999) afirmam que se deve fazer uma clara distinção entre espiritualidade e religião. Eles dizem que as religiões organizadas, caracterizadas por práticas formalizadas e por estruturas institucionalizadas, situam-se além dos limites legítimos para a

intervenção no ambiente de trabalho, enquanto a espiritualidade é um objeto válido para o interesse organizacional. Também sugerem que a espiritualidade no trabalho não é restrita a uma determinada tradição religiosa. Ela incluiria, portanto, todos aqueles que não são religiosos, porém são espirituais, bem como aqueles que seguem alguma religião.

Ashmos e Duchon (2000) compreendem a espiritualidade no trabalho, como o reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior que alimenta e é alimentada por um trabalho significativo que ocorre no contexto de comunidade. Segundo Paulino (2010), essa proposta sobre a espiritualidade no trabalho caracteriza-se por meio de três componentes: vida interior, trabalho significativo e sentimento de comunidade no trabalho e valores organizacionais.

### **2.3.3. Estudos sobre Espiritualidade no Trabalho**

A importância crescente do tema sobre espiritualidade no trabalho impõe o desenvolvimento de estudos e ferramentas de medida para esse construto, a fim de que os cientistas organizacionais possam começar a compreender e observar este fenômeno no local de trabalho.

A mensuração da espiritualidade no local de trabalho é importante para quem investiga o tema, com objetivo de entender e observar a existência desse novo fenômeno nas organizações (Ashmos e Duchon, 2000).

Mirvis (1997), afirma que a espiritualidade está sendo implementada de diferentes formas na vida organizacional e para conhecer algumas dessas contribuições no exterior e Brasil é importante examinar o que a prática e a teoria têm a oferecer sobre esse tema.

Com base em seu conceito de espiritualidade no trabalho, Ashmos e Duchon (2000), desenvolveram um instrumento que permitiu observar e medir o construto. O instrumento foi criado segundo uma revisão o que levou ao desenvolvimento de várias dimensões da espiritualidade que poderiam ser amplamente interpretadas como contribuição para a vida interior, trabalho significativo e comunidade. A lista de itens potenciais foi gerada e submetida à revisão por um painel composto por acadêmicos, especialistas em desenvolvimento organizacional, um executivo-chefe de um grande hospital, e vários membros da comunidade empresarial local. Esta avaliação fortaleceu a validade do construto. Os itens analisados foram agrupados em três partes para abordar três níveis de análise. A parte 1 aborda questões de

espiritualidade e trabalho, a partir da descrição dos indivíduos. Ou seja, os informantes descrevem a sua própria experiência. Na parte 2, os informantes descrevem suas observações acerca de sua unidade de trabalho. Na parte 3, eles descrevem suas observações sobre as suas organizações de trabalho.

Segundo os autores, esse estudo permitiu afirmar ainda, após análise dos resultados, que a espiritualidade, quando promovida no local de trabalho, influencia de forma significativa na performance individual e organizacional. Essa pesquisa investiga alguns fatores que na gestão organizacional podem aumentar o bem-estar dos indivíduos, da sociedade e das comunidades (Sheep, 2006). Cientificamente pode ser uma nova abordagem na estrutura organizacional (Giacalone e Jurkiewicz, 2003).

Esse estudo empírico também contribuiu para a construção de métodos e medidas que conduziram a um modelo de investigação, de forma a evidenciar a espiritualidade no local de trabalho e o modo como influenciar comportamentos e atitudes no sentido de melhorar a performance individual e por conseguinte organizacional. O estudo pretendeu ainda ser um passo em direção a como o reconhecimento da vida interior, trabalho significativo e da comunidade no local de trabalho contribui para o desempenho organizacional.

Rego, Cunha, Souto (2007), em seus estudos sobre a Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional, evidenciaram cinco dimensões de espiritualidade nas organizações (sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da organização; sentido de préstimo à comunidade; alegria no trabalho; oportunidades para a vida interior) explicam o comprometimento organizacional. A amostra abrangeu 361 indivíduos de 154 organizações.

As dimensões de espiritualidade investigadas denotaram como as pessoas a sentem no local de trabalho e como esta espiritualidade pode ajudar no comprometimento afetivo, no normativo e no instrumental. Os resultados sugerem que as pessoas denotam mais elevados laços afetivos e normativos, e mais fraco laço instrumental, quando experimentam mais forte sentido de espiritualidade no trabalho.

Vasconcelos (2015), examina a organização baseada na espiritualidade como um imperativo para o terceiro milênio. Conclui-se que o paradigma espiritual começa a representar um papel-chave junto às referidas organizações. Entretanto ainda vai demorar um tempo até que a espiritualidade, como uma importante estratégia, possa moldar o caráter das organizações. Finalmente, sugere-se que o conceito de organização baseada na espiritualidade

impõe mudanças positivas e pode ser potencialmente condutor à melhoria da qualidade vida no trabalho, da saúde e do equilíbrio do planeta.

Silva (2008), discute a vivência da religião e da espiritualidade no contexto de organizações religiosas e não religiosas e Conclui que a valorização e a aplicação da espiritualidade e da religião podem trazer benefícios para empresas e, principalmente, para trabalhadores. Tal consideração baseia-se no fato de que tanto a religião como a espiritualidade podem ser importantes para a satisfação e o bem-estar psicológico, em face de a espiritualidade no ambiente de trabalho emergir como uma ferramenta a mais na construção de uma dinâmica organizacional eficiente, e a religião, na promoção de valores como solidariedade, compaixão, caridade e perdão, agregando assim maior significado, maior coesão social e apoio mútuo para a atividade do trabalhador, gerando comunicação, o comprometimento, o trabalho em equipe e a motivação entre os trabalhadores, além de outras possibilidades.

Silva Filho (2015) investiga o impacto da espiritualidade sobre o bem-estar laboral, a partir da amostra composta por 344 trabalhadores, de ambos os sexos, pertencentes a organizações públicas e privadas situadas predominantemente no estado do Rio de Janeiro. Esses indivíduos responderam a uma Escala de Espiritualidade no Trabalho, a uma Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, a uma Escala de Satisfação Geral no Trabalho e a uma Escala de Afetos Positivos no Trabalho. Os resultados obtidos permitiram a conclusão de que quanto maior o significado do trabalho e o sentimento de comunidade laboral, maiores os índices de satisfação, de comprometimento organizacional afetivo e de afetos positivos dirigidos ao trabalho.

Evidenciou-se também, a partir das análises de regressão múltipla m que as dimensões da espiritualidade, associadas ao sentido do trabalho e ao sentimento de comunidade laboral tiveram melhor predição sobre a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional afetivo e os afetos positivos dirigidos ao trabalho. Esse estudo concluiu que, quando as necessidades espirituais dos membros da organização são satisfeitas, eles desenvolvem maior ligação afetiva com a organização. Para tanto, sugeriram que os gestores incluíssem a espiritualidade nas práticas organizacionais por meio de atividades que fomentassem o sentido do trabalho e o sentimento de comunidade entre os empregados para promover o bem-estar no ambiente laboral, considerando que as necessidades espirituais são satisfeitas por meio de determinados recursos existentes na organização.

Caldeira,Gomes e Frederico (2011), apresentam um novo paradigma na gestão dos enfermeiros – a espiritualidade no local de trabalho. De natureza exploratória, o estudo permitiu

conhecer que esse fenômeno é percebido pelos enfermeiros e, como tal, deverá ser valorizado pelos gestores. A Gestão da espiritualidade poderá promover mais criatividade, compromisso, comunicação e adoção de comportamentos éticos às equipes de enfermagem em seu contexto laboral.

dos Santos & de Souza-Silva (2013), no estudo sobre a Espiritualidade na formação do administrador sob a ótica dos professores: um estudo de caso na faculdade Gamma, constatou-se que, das três dimensões essenciais à formação espiritual do administrador (Vida Interior, Trabalho Significativo e Senso de Comunidade), apenas uma (Senso de Comunidade) estava sendo contemplada pelo curso. As outras duas dimensões, não puderam ser assim consideradas, como relevantes, tendo em vista a presença de alguns inibidores como a falta de crença do próprio educador em relação aos pressupostos da espiritualidade relacionados a ter um propósito de vida por meio de um trabalho significativo e com importante contribuição para a sociedade.

#### **2.3.4. Espiritualidade nas Organizações e no Trabalho**

O mundo das organizações de trabalho mudou ao longo da última década, diante da necessidade de sobreviver em uma economia global competitiva, com transformações políticas, econômicas, sociais e ambientais. A todo o momento, a sua sobrevivência depende da capacidade de se moldar para satisfazer o cliente e suas necessidades, conseguir qualidade, flexibilidade, inovação e responsabilidade organizacional e social. Nesse contexto, destacam-se as organizações que estão se voltando para o intangível, ou seja, destituindo-se do materialismo imperioso e se espiritualizando através de um comportamento atitudinal pautado em valores éticos e princípios na realização de sua missão e condução de seus relacionamentos (Kretly, 2005).

Um reflexo dessa espiritualidade corporativa pode ser visualizada, segundo Pentead, et al (2007), no tratamento dado para o colaborador, que passa a ser olhado de forma companheira e humana, assim como no respeito e incentivo às suas qualidades individuais e expressões espirituais no âmbito da organização. Há também uma nova percepção do colaborador como amigo e parceiro dos clientes, colocando-se no lugar destes e fazendo a eles o que gostaria lhes fizessem. Como resultado dessa mudança de atitude, essas organizações encontram apoio moral dos clientes, dos colaboradores e da sociedade, são dignas de respeito e atraem para si o sucesso.

A espiritualidade é posta atualmente como um componente muito importante de todos os sistemas de gestão corroboram Mitroff e Denton (1999), em face das necessidades do envolvimento dos funcionários em um trabalho que dá sentido às suas vidas. Os colaboradores querem ser considerados mais do que apenas um recurso ou custo para a organização. Desejam a valorização de seus espíritos, almas e sonhos. Buscam uma vida significativa no trabalho. Intencionam contribuir para a sociedade, além de sentir-se bem sobre o que fazem ( Neal, 1997).

O incentivo á espiritualidade dentro da organização pode levar, segundo Garcia-Zamor (2003), os funcionários a uma maior produtividade, criatividade, honestidade e confiança, realização, satisfação pessoal, e comprometimento, o que acabará por favorecer um aumento de desempenho organizacional.

Não há dúvida de que o enriquecimento espiritual traz inúmeros benefícios comuns para uma organização e seus membros. Provou-se que os locais de trabalho espiritualizados têm influenciado positivamente no que diz respeito à rentabilidade (Thompson, 2000).

Por isso, defende-se que a espiritualidade deve ser incentivada no ambiente de trabalho, onde suas práticas têm papel importante para a gestão de pessoas. No entanto, devido à diversidade de crenças e definições que cada indivíduo tem sobre espiritualidade, é preciso que os gestores incentivem os funcionários a seguir seu próprio caminho de espiritualidade e a relacionar este caminho com os objetivos da organização, o que pode levar a uma diversidade de pontos de vista diferentes, havendo momentos em que a organização necessite moderar essas percepções, mas isso só pode ocorrer em casos extremos. A organização que tem uma política para a liberdade espiritual fará seus funcionários desenvolverem suas potencialidades plenamente, o que, mais uma vez, proporcionaria um melhor desempenho no trabalho e um mundo corporativo amigável.

Vários estudos sobre espiritualidade confirmam essa influência significativa e positiva da espiritualidade no trabalho em seus processos de gestão. A seguir destacam-se alguns.

Nos estudos realizados por Paulino (2011), sobre correlatos de espiritualidade no trabalho em organizações da Paraíba, os resultados indicaram que os valores humanos influenciaram a espiritualidade no trabalho; que há uma correlação positiva entre as variáveis comprometimento organizacional afetivo, afetos positivos no trabalho e desempenho relacionados à espiritualidade no trabalho, e que há um impacto positivo da espiritualidade no trabalho no que se refere à satisfação com a vida do colaborador.

Silva (2012), por meio de sua pesquisa, “A espiritualidade nas organizações, um estudo empírico em ambiente empresarial português”, infere a existência de uma importante influência da espiritualidade nos comportamentos dos indivíduos, assim como no seu desempenho, mesmo que indiretamente. Assim, sugere que a espiritualidade deve ser implementada, pois os funcionários terão um maior empenho, uma ligação mais forte com a empresa, sentir-se-ão mais comprometidos, potenciando assim a contribuição destes para a organização, por meio do relacionamento e interação com os colegas, da sua produtividade e de desempenho individual.

Gonçalves (2011), constatou em seus estudos, a contribuição inegável da espiritualidade no bem-estar, na produtividade e no desempenho. Os trabalhadores não querem mais serem vistos como uma despesa, pois, são mais do que isso, têm uma alma, um espírito e querem ter uma vida no trabalho e fora dele com significado, contribuir para a sociedade, ou seja, querem se sentir bem com o que fazem.

Como podemos perceber a espiritualidade tornou-se uma área cada vez mais aceitável em estudos acadêmicos. As pesquisas revelam que as crenças e práticas espirituais, parecem estar ligadas com resultados positivos, como a saúde psicológica, física (bem-estar); satisfação pessoal e no trabalho; funcionamento interpessoal positivo e melhor qualidade de vida (Seybold e Hill, 2001).

Um dos fatores que contribuem para estes resultados positivos indicam que a vivência da espiritualidade protege as pessoas contra os comportamentos não-desejáveis e não adaptativos, como agir de forma destrutiva, tanto em nível social ou até mesmo pessoal (Emmons, 2000). Aparecem também outros benefícios para uma organização incentivar a espiritualidade no local de trabalho. Tais como a provável ligação entre a espiritualidade no trabalho e maior criatividade individual (Freshman, 1999), o aumento da honestidade e confiança dentro da organização (Wagner-Marsh & Conely, 1999), maior senso de realização pessoal dos funcionários (Burack, 1999), e maior empenho para o alcance dos objetivos organizacionais (Karakas,2010).

Siqueira (2005), também esclarece por que a espiritualidade está sendo requisitada nos ambientes corporativos, em face de oportunizar a descoberta ou redescoberta de valores, conexões, vivências, que transcendam a materialidade. Uma postura de vida que buscaria sentido, significado para estar no mundo (família, trabalho) e equilíbrio entre as diversas esferas da vida (racional, afetiva, social). A autora reforça ainda que nesse sentido o trabalho passaria a ser não apenas uma atividade, pois transcenderia interesses e conflitos pessoais, configurando-

se em uma ação transcendental ou espiritualizada, vocacionada, satisfatória e com significado. Nessa lógica, tanto o trabalho quanto a organização poderiam se tornar fontes de desenvolvimento interpessoal e espiritual.

Conforme proposto por Vasconcelos (2011), as organizações que desenvolvem espiritualidade no trabalho, deve possuir pelo menos algumas características marcantes, como atender às necessidades e demandas da sociedade por meio de seu trabalho, realizar ações de responsabilidade social corporativa (por exemplo, através da adoção de práticas de fazer o bem).

Promover o bem-estar de seus stakeholders, comportamento ético, ir além de seus próprios interesses, atender as necessidades da sociedade, Construção de uma reputação forte; também deve mostrar políticas de gestão internas consistentes, a fim de avaliar a seus stakeholders internos e satisfazer as suas necessidades, proporcionando políticas de recursos humanos adequadas a promover a motivação e satisfação no trabalho, permitindo a felicidade no local de trabalho e gerando confiança, envolvimento, engajamento e comprometimento do empregado com os objetivos organizacionais. Como resultado, este tipo de organização alcançaria resultados adequados em seus processos de trabalho, em seus negócios e passaria a ser admirada, reconhecida e premiada pela sociedade como um todo.

Além disso, varios pesquisadores conceituam que uma organização que utiliza a espiritualidade no trabalho além de apresentar estruturas planas e uma mente aberta para mudanças. Acredita-se que esse tipo de organização pode gerar uma maior interligação e a cooperação entre unidades de organização e capacitação dos trabalhadores em todos os níveis da organização (Biberman, 2009; Biberman e Whitty, 1997). O que oportuniza um profundo senso de significado inerente ao próprio trabalho desenvolvido na organização; resultando em grande motivação e excelência organizacional ccomplementam (Marques, Allevato, Holt, 2008).

Giacalone & Jurkiewicz (2003), argumentam que as organizações que buscam propósitos espirituais ou nobres são geralmente bem sucedidas, em seus processos de gestão de pessoas em termos de estabelecimento de alcance de metas, motivação e manutenção de seus empregados. Com isso ampliando seu papel social, reconhecendo os princípios morais como uma bússola e simultaneamente, trabalhando de forma ética para atender as necessidades da sociedade. Em contrapartida, um local de trabalho sem a espiritualidade pode vir a resultar em

absenteísmo elevado, altas taxas de rotatividade, estresse associado com prazos de trabalho e depressão menciona (Thompson, 2000).

### **2.3.5. A Espiritualidade na Gestão de Pessoas**

Apesar da dualidade e finalidades diversas expressas nas definições, a literatura sinaliza que a espiritualidade no trabalho pode contribuir para a vida organizacional e também para a do trabalhador, conforme ratificam os autores a seguir.

Garcia-Zamor (2003), infere que a busca das organizações em promover a qualidade de vida no trabalho, bem-estar, criatividade, satisfação, com a organização, clima organizacional mais humano, ocasionando com isso maior desempenho produtivo e melhores resultados organizacionais aproximou a espiritualidade da gestão.

Ashmos e Duchon (2000), afirmam que embora essas organizações ao longo do tempo tenham sido vistas como sistemas racionais, atualmente as mesmas estão abrindo espaço para essa dimensão espiritual, que tem menos a ver com as regras e normas e mais a ver com significado, propósito e um senso de comunidade. Busca-se desenvolver como propósito fundamental, viver em harmonia consigo mesmo, com os outros com o trabalho e a organização.

A espiritualidade, no entender da administração contemporânea, segundo Menegat (2014), estar relacionada com as emoções e a ética. A fim de estimular no colaborador o desenvolvimento atitudes, comportamentos e práticas pautadas em valores, princípios e normas que reforcem o caráter para tomar decisões justas e honestas. O mesmo autor conclui que é por isto que atualmente as organizações tem procurador resgatar a ética nos negócios, “ética entendida como um conjunto de valores e regras sociais que distinguem o que está certo e o que está errado.”. A espiritualidade ajuda a pessoa a adotar atitudes e comportamentos que conduzam ao bem comum e ao crescimento pessoal e institucional” (Menegat, 2014, p. 41). Esse fenômeno é interpretado por Goodpaster (1994), como uma reconexão da ética nos negócios, ou seja, um alinhamento da interação pessoas, organização e sistema sócio-econômico, portanto a espiritualidade na gestão não se trata apenas de um modismo organizacional.

Para Krishnakumar e Neck (2002), a organização deve incentivar seus funcionários a serem livres para expressarem suas próprias crenças espirituais, e tenta acolher as demandas espirituais dos seus empregados, independentemente de suas diferentes crenças espirituais. Tal

enriquecimento espiritual no local de trabalho faria um bem comum, com resultados positivos, tais como a intuição, a criatividade, honestidade, confiança, realização pessoal e compromisso. O resultado final é reforçado pelo desempenho organizacional e, por conseguinte o sucesso organizacional dos empregados.

Paralelo a esse movimento nas organizações, as pessoas estão sentindo necessidade de também de se espiritualizar adotando novas referências e significados em sua vida pessoal e profissional, segundo Vasconcelos (2006), por meio de engajamento em atividades artísticas, causas sociais, esportivas e religiosas. As pessoas estão buscando “uma vida vivida em conformidades com paixões e reflexões nobres” (Solomon, 2003, p.33).

Para Menegat (2014), as principais características da organização que se baseia na gestão da espiritualidade é o entusiasmo, motivação e a felicidade dos seus colaboradores. Este processo de gestão oportuniza ainda um clima organizacional onde os colaboradores têm autoestima em face da organização valoriza-los e reconhece-los.

Ashmos e Duchon (2000), conclui que há evidências crescentes de que a espiritualidade tem provocado um movimento nas organizações de transformação no que concerne sua gestão de pessoas. Esse movimento tem estimulado, as empresas a se voltarem para o seu interior em busca de uma "alma", como uma forma de estimular a criatividade e motivar líderes e colaboradores.

Esses autores também inferem que a busca pela paz interior no trabalho tem mobilizado um desejo de ganhar mais do que um salário robusto com atividade laborativa. Além disso, o trabalho está sendo visto com mais frequência como fonte primária de comunidade e de relacionamentos para muitas pessoas por causa do declínio de bairros, igrejas, grupos cívicos, e famílias que eram os principais locais para essa interação. Para muitos, o próprio local de trabalho é uma única ligação consistente com outras pessoas e com as necessidades humanas de conexão e contribuição.

Diante desta revisão de literatura sobre a Espiritualidade, conclui-se que as organizações dominadas pela lógica cartesiana, cujo objetivo era simplesmente a desenfreada busca pela lucratividade, a qualquer custo, ao mesmo tempo em que o seu empregado é visto como mais um recurso a ser controlado, explorado e regulado. Vão ficar cada vez mais fora do mercado, em consequência de seus colaboradores estarem cansados e esgotados, pelo stress e insatisfação no trabalho. Se não buscarem rever as suas práticas organizacionais de gestão de pessoas e se

apoiarem em práticas organizacionais tais como a espiritualidade no trabalho para promover o comprometimento e o engajamento no trabalho.

## **2.4. Comprometimento Organizacional no Trabalho**

Na seção a seguir procede-se a descrição do comprometimento no trabalho dos colaboradores, os conceitos, o desenvolvimento do comprometimento e o estudo que o mensura.

### **2.4.1. Definições de Comprometimento Organizacional no Trabalho**

O ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em apresentá-lo como um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. O que as diferencia é a natureza desse estado. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por intermédio dessas pressões.

De acordo com Medeiros (2003); Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), o comprometimento organizacional é ainda um conceito em construção. Pois é perceptível, a falta de consenso quanto à sua definição, nos vários estudos de Dunham, Grube e Castaneda (1994), Meyer e Allen (1997), Meyer e Herscovitch (2001), Meyer et al. (2004), Mowday et al. (1982). Apesar disso, existe um consenso entre os vários estudiosos do tema de que o comprometimento é multidimensional (Allen & Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1984; Meyer, Allen e Gellatly, 1990).

A definição clássica, e que muitos estudos têm adotado, é que o comprometimento organizacional, segundo Mowday, Porter e Steers (1982), é um estado no qual um indivíduo forma um vínculo com uma organização, por meio da internalização das suas normas, valores e regras. Entretanto esta definição de comprometimento organizacional assumiu outros focos, a partir dos estudos desenvolvidos por Meyer, Allen e Smith (1993), os quais introduziram instrumentos de medida para explicarem o comprometimento do trabalhador com a organização, carreira e sindicato.

Porter Steers, Mowday e Boulin (1974) descrevem ainda o comprometimento organizacional como um apego à organização, caracterizado pela intenção de permanecer nela; uma identificação com os valores e objetivos da organização e uma vontade de exercer um

esforço extra em suas atividades laborais. Os indivíduos consideram a organização uma extensão de seus próprios valores e objetivos, o que gera o compromisso organizacional, e estimula a ligação entre o funcionário e a organização. Mowday, Porter e Steers (1982) endossam a referida descrição acerca do comprometimento organizacional como um comportamento relativo ao processo pelo qual os indivíduos tornam-se ligados a uma determinada organização e como eles evidenciam este compromisso.

Para Reilly (1989), comprometimento organizacional trata-se de um vínculo psicológico do indivíduo com a entidade, incluindo uma sensação de envolvimento com o trabalho, lealdade e crença nos valores da organização. O comprometimento organizacional de acordo com esse ponto de vista, caracteriza-se pela aceitação dos objetivos organizacionais pelo funcionário e sua vontade de exercer um esforço maior em nome da organização (Miller & Lee, 2001).

Cohen (2003) afirma que o comprometimento organizacional é uma força que liga um indivíduo para a um curso de ação de relevância para atingimento de alvos. A definição de comprometimento organizacional perpassa pela força da identificação dos valores individuais, com os organizacionais, gerando envolvimento e compromisso (Arnold, 2005).

Miller (2003) infere que o comprometimento organizacional é o estado em que um funcionário se identifica com uma determinada organização e os seus objetivos, e pretende manter-se na organização. Nesse sentido, o comprometimento organizacional é o grau em que um empregado está disposto a manter a sua adesão devido aos seus interesses e identificação com os objetivos e valores da organização.

Oliveira (1998) percebe o comprometimento organizacional como a identificação do indivíduo com a organização e o seu desejo de continuar membro dela. Por conta disso, envida esforços para o alcance de seus objetivos.

Alguns autores descrevem o conceito de comprometimento a partir de duas características: atitudinal e comportamental. Morrow (1993), descreve o comprometimento organizacional como uma atitude que reflete sentimentos como apego, identificação e lealdade para com a organização, a qual emerge como objeto de compromisso. Miller (2003), descreve como uma atitude com posicionamentos ou julgamentos favoráveis ou desfavoráveis por parte do empregado em relação a sua organização. Segundo Porter et al. (1974), uma perspectiva atitudinal refere-se ao psicológico, seu comprometimento afetivo materializado por uma relação de identificação e envolvimento do empregado com a sua organização. Meyer, Allen e Gellantly

(1990), entendem o comprometimento organizacional como uma atitude, a qual é caracterizada por meio de componentes afetivos e cognitivos positivos e favoráveis a organização.

A segunda característica utilizada para descrever o conceito de comprometimento organizacional é o comportamento (Morrow, 1993). Reichers (1985) afirma que o comprometimento organizacional denota um comportamento visível quando os membros da organização estão realmente comprometidos com seu trabalho. Portanto, o comprometimento organizacional é um estado de ser, em que os membros da organização estão ligados por suas ações e crenças, as quais sustentam suas atividades e seu próprio envolvimento com ela (Miller & Lee, 2001).

Vale esclarecer que há muitas controvérsias que ainda cercam o conceito de comprometimento organizacional, conforme explicam Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993), devido às discordâncias quanto à sua natureza atitudinal ou comportamental. Na vertente atitudinal cresce o consenso de que se trata de um construto multidimensional (Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1997; Meyer et al., 2004; Hunt e Morgan, 1994; & Rego et al., 2004), podendo mesmo afirmar-se que essa multidimensionalidade ajudaria numa melhor compreensão do comportamento individual, em determinado contexto organizacional (Meyer & et al., 2004). Para corroborar essas conclusões, mais pesquisas devem ser realizadas quanto aos seus componentes e o estabelecimento mais claro de seus distintos antecedentes e consequentes.

Para clarificar o entendimento dos antecedentes e consequentes de comprometimento organizacional, Mathiew e Zajac (1990, p.171), realizaram uma meta-análise em 124 estudos apresentados em periódicos científicos, no período de 1967 a 1987, a qual apontou que o comprometimento organizacional está relacionado com os antecedentes, correlatos e consequentes relacionados no quadro 2.

**Quadro 2:** Antecedentes Correlatos e Consequentes do Comprometimento Organizacional no Trabalho

	<b>Antecedentes</b>	<b>Correlatos</b>	<b>Consequentes</b>
<b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO TRABALHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• percepção de competência pessoal;</li> <li>• escopo do trabalho;</li> <li>• comunicação do líder;</li> <li>• ética protestante do trabalho;</li> <li>• variedade de tarefas;</li> <li>• trabalho desafiante;</li> <li>• interdependência de tarefas;</li> <li>• consideração do líder;</li> <li>• liderança participativa;</li> <li>• baixa ambiguidade de papéis;</li> <li>• poucos conflitos de papéis e</li> <li>• baixa sobrecarga de papéis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivação;</li> <li>• envolvimento com o trabalho;</li> <li>• comprometimento ocupacional;</li> <li>• satisfação geral;</li> <li>• satisfação com a supervisão;</li> <li>• satisfação com o próprio trabalho;</li> <li>• baixo nível de estresse;</li> <li>• comprometimento com o sindicato;</li> <li>• satisfação com colegas de trabalho;</li> <li>• satisfação com promoção;</li> <li>• satisfação com pagamento e</li> <li>• satisfação intrínseca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pouca intenção de buscar alternativas de emprego;</li> <li>• pouca intenção de sair da organização;</li> <li>• baixa rotatividade;</li> <li>• melhores avaliações de desempenho;</li> <li>• maior pontualidade;</li> <li>• menor absenteísmo;</li> <li>• baixa percepção de alternativas de emprego e;</li> <li>• maior produção.</li> </ul>

Inicialmente, o comprometimento organizacional foi abordado como um construto unidimensional (Mowday *et al.*, 1982), cujas pesquisas foram desenvolvidas com base em uma perspectiva atitudinal, que inclui a identificação, o envolvimento e a lealdade (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

Por outro lado, diversos autores comentam que o comprometimento pode ser classificado também em função do objeto para o qual está orientado: organização, função, carreira, objetivos, mudanças organizacionais, estratégias, sindicato, família. Contudo as diversas definições consideram o comprometimento organizacional como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização e que é uma força estabilizadora ou facilitadora, que dá direção ao comportamento (Meyer & Herscovitch, 2001) ou, ainda, confere sentido a uma pertença social ou organizacional (Weick, 1995). Autores como Salgueiro (2008), Tamayo *et al.* (2001) e Bastos (1994) inferem cinco focos diferentes de comprometimento: o primeiro com o trabalho, o segundo com o emprego, o terceiro com a carreira; o quarto com o sindicato e o quinto e último com a equipe.

A definição adotada para este estudo sobre comprometimento no trabalho corresponde com as definições por Meyer e Allen (1996,2000). De acordo com esta definição o

comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização, e tem implicações para a decisão de continuar vinculado a essa organização ou não. Esta definição possui três componentes: Comprometimento afetivo, que envolve uma relação afetiva para organização, comprometimento instrumental e normativo que são caracterizados por uma ligação de caráter instrumental ou calculativa e normativa. A seguir destaca-se a referida abordagem teórica:

#### **2.4.1.1. Abordagem Multidimensional de Meyer e Allen**

Os autores Meyer e Allen (1991), optaram por trabalhar o comprometimento de acordo uma perspectiva multidimensional e propuseram o “Modelo dos Três-Componentes do Comprometimento Organizacional, segundo o qual o comprometimento assume simultaneamente um componente afetivo, instrumental ou calculativo e normativo. Allen e Meyer (1993), afirmaram que colaboradores com alto grau de comprometimento organizacional afetivo permanecem na organização, porque desejam organização, enquanto que colaboradores com forte comprometimento organizacional calculativo ou de continuação, permanecem na organização porque necessitam e os de comprometimento normativo ou comportamental, permanecem por que se sentem obrigados. Cabe destacar que um aspecto comum nas três dimensões do comprometimento organizacional é a visão que o comprometimento organizacional, como um estado psicológico que caracteriza o relacionamento dos membros da organização com a organização e tem implicações para a decisão de continuar ou interromper sua adesão pela organização (Meyer & Allen, 1997).

Conforme esse modelo, os colaboradores de uma organização estão comprometidos através de relações de carácter emocional, as quais podem unir o indivíduo e organização, por conta de atendimentos de expectativas e necessidades pessoais (comprometimento afetivo como sentimentos de identificação, apego e envolvimento com o trabalho organizacional), emergindo um desejo de esforço em prol da organização. O comprometimento instrumental ou calculativo seria aquele em que os funcionários sentem-se comprometidos em ficar na organização, em virtude das perdas financeiras que terão ao deixar o seu trabalho e a organização. Essa perspectiva calculista refere-se à noção de custos e benefícios em deixar a sua organização, ou seja, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização. Depois de mais pesquisas, Allen e Meyer (1990), acrescentaram uma terceira dimensão, o comprometimento normativo, o qual é definido como a obrigação de permanecer na

organização em face da introjeção, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização, o que provoca um sentimento de obrigação por contribuir com esta.

Cabe destacar que um aspecto comum nessas três dimensões é a visão que o comprometimento organizacional, como um estado psicológico que caracteriza o relacionamento entre os membros e a organização e com implicações para a decisão de o profissional continuar ou interromper sua adesão a ela (Meyer e Allen, 1997). Desse modo, Allen e Meyer (1993) afirmam que colaboradores com alto grau de comprometimento organizacional afetivo permanecem na organização, porque desejam, enquanto colaboradores com forte comprometimento organizacional instrumental ou calculativo, permanecem na organização porque necessitam e os com comprometimento normativo ou comportamental permanecem por que se sentem obrigados.

O modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1990, 1991, 1997) também aponta aspectos relacionados à falta de comprometimento das pessoas com a organização, gerando uma série de problemas, entre eles: pouco engajamento com as atividades, ou seja, os integrantes não se entregam às funções, executando apenas as aquelas necessárias e requisitadas; alta rotatividade, porque integrantes não comprometidos com as atividades, aceitam trocá-lo por qualquer proposta que seja mais atraente, mesmo que somente sob o ponto de vista financeiro; diante de problemas, os integrantes não se empenham para resolvê-los, porque não se sentem parte da organização e não se veem na obrigação de ajudar a empresa a se recuperar; integrantes com baixo nível de comprometimento não apresentam grandes inovações ou diferenças, porque não se envolvem com o grupo e não agregam valor por meio de sugestões, ideias, dedicação; gera maior risco de reclamações e desentendimentos; integrantes não comprometidos não permitem que o grupo trabalhe em seu nível ótimo de produção; sem comprometimento, os integrantes não buscam se aperfeiçoar ou se desenvolver nas atividades em que atuam; a falta de comprometimento dos integrantes gera uma fuga das responsabilidades, ou seja, eles buscam assumir o mínimo de obrigações sobre as questões do trabalho.

#### **2.4.1.1.1. Comprometimento Afetivo**

A primeira dimensão do modelo de comprometimento organizacional é o Afetivo. Segundo Meyer e Allen (1991), os colaboradores de uma organização estão comprometidos afetivamente através de relações de carácter emocional, a qual pode unir o indivíduo e organização, por conta

de atendimentos de expectativas e necessidades pessoais esse componente envolve sentimentos de identificação, apego e envolvimento com o trabalho organizacional, emergindo um desejo de esforço em prol da organização.

Segundo Meyer e Allen (1991), os colaboradores de uma organização estão comprometidos afetivamente através de relações de carácter emocional, a qual pode unir o indivíduo e organização, por conta de atendimentos de expectativas e necessidades pessoais esse componente envolve sentimentos de identificação, apego e envolvimento com o trabalho organizacional, emergindo um desejo de esforço em prol da organização.

Allen e Meyer (1996, 2000), sugerem que o comprometimento afetivo se desenvolve quando o colaborador se envolve e/ou reconhece o valor e/ou deriva a sua identidade da associação com a organização. Estes efeitos podem ser alcançados quando, por exemplo, o colaborador: sente que a organização o trata de modo justo, respeitador e apoiante; Têm confiança na organização e nos seus líderes; Obtém satisfação no trabalho; Considera que os valores da organização têm uma orientação humanizada; Sente que existe congruência entre os seus objetivos e os da organização e; A organização é uma boa cidadã e assume comportamentos socialmente responsáveis.

Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999), destacam o comprometimento organizacional da base afetiva, como a categoria a mais utilizada nas pesquisas acadêmicas definindo-o como sendo o grau de identificação pessoal e de envolvimento com uma organização em particular, associando este tipo de comprometimento a um vínculo mais afetivo com a organização. Possui uma natureza atitudinal segundo Mowday, Porter e Steers (1982), e revela o processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, por meio de crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; forte desejo de manter o vínculo com a organização; e a intenção de se esforçar em prol da organização.

Comprometimento organizacional afetivo baseia-se nas teorias de Etzioni (1975) e foi desenvolvido a partir dos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1982). Nesse enfoque, o comprometimento pode ser evidenciado pela crença e aceitação dos valores organizacionais, e pela disposição para defender e manter o vínculo com a organização (Monday, Porter e Steers, 1982). Entende-se também como um processo afetivo de identificação e envolvimento do trabalhador com a sua organização, dando o melhor de si, literalmente “vestindo a camisa da organização” (Borges-Andrade, 1994). Meyer, Allen e Smith (1993) reforçam esse

entendimento, sinalizando que o comprometimento afetivo seria o desejo de o empregado permanecer na organização devido a uma sensação de conforto.

Mowday *et al* (1979), descreve que o comprometimento organizacional da base afetiva, tem sido o mais utilizado nas pesquisas acadêmicas, definindo-o como sendo o grau de identificação pessoal e de envolvimento com uma organização em particular, associando este tipo de comprometimento a um vínculo mais afetivo com a organização.

Entende-se também como um processo afetivo de identificação e envolvimento do trabalhador com a sua organização, dando o melhor de si, literalmente “Vestindo a camisa da organização” (Borges-Andrade, 1994). Meyer, Allen e Smith (1993), reforçam esse entendimento, sinalizando que o comprometimento afetivo seria o desejo do empregado permanecer na organização devido a uma sensação de conforto.

O modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997) indica também que o comprometimento afetivo é influenciado por fatores relacionados com o cargo, função, clareza nas metas e objetivos, a receptividade pela administração, pelos pares, coesão, equidade, importância pessoal, feedback, participação e confiabilidade. O desenvolvimento do comprometimento afetivo envolve etapas de identificação e internalização (Beck & Wilson, 2000). O apego afetivo do indivíduo a sua organização ocorre inicialmente pela identificação e pelo desejo de estabelecer um gratificante relacionamento com o trabalho; posteriormente, através da internalização que se dá pelo alinhamento e congruência de objetivos e valores do indivíduo com os da organização. Em geral o comprometimento organizacional afetivo diz respeito ao grau em que um indivíduo se identifica com a organização (Allen & Meyer, 1990). Para Oliveira (1998), o comprometimento organizacional afetivo aumenta com a idade, com o nível do trabalho e com o grau de contribuição do indivíduo para a instituição.

#### **2.4.1.1.2. Comprometimento Instrumental**

A segunda dimensão do modelo tridimensional é o comprometimento instrumental o qual Meyer e Allen (1997) definem baseados nos custos envolvidos ao sair da organização. Quando um funcionário permanece na empresa por causa das recompensas e custos relacionados à sua saída, ele possui comprometimento instrumental, também é conhecido como calculativo, continuação ou side bets. Esta derivação é comumente encontrada nos estudos de Becker apud Medeiros (1997), que descreve o comprometimento como a tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividade, como sugere Medeiros (2003).

É calculista por causa da percepção individual sobre os custos e riscos associados ao fato de deixar a atual organização (Meyer & Allen, 1997). Para Meyer e Allen (1991), a principal ligação do empregado com a organização é baseada na necessidade de permanência, porque ele precisa do emprego. Isso indica uma diferença entre o Instrumental e o Comprometimento Afetivo. O último implica que os indivíduos permanecem na organização porque eles querem, enquanto no comprometimento instrumental o empregado permanece na empresa por conta de uma avaliação de obtenção de benefício econômico e custos (Beck & Wilson, 2000). É de se deduzir que os funcionários que operam em uma dimensão de comprometimento instrumental ou calculista com a sua organização podem decidir largar o trabalho quando acharem que devem fazê-lo. Membros organizacionais podem desenvolver o comprometimento com uma organização por causa das recompensas obtidas através do esforço e negociações sem, entretanto, ter identificação com os objetivos e valores da organização.

O comprometimento instrumental desenvolve-se quando o indivíduo reconhece que, se sair da organização, perderá investimentos nela feitos e/ou não tem alternativas atrativas de emprego em outras organizações. É possível, por outro lado, que esteja sobretudo, instrumentalmente ligado à organização quando se sentir insatisfeito, injustiçado, impossibilitado de desenvolver o seu potencial e realizando trabalho rotineiro e não desafiante (Meyer e Allen ,1996,2000).

A força do comprometimento instrumental implica a necessidade de permanecer, a qual é determinada pelos custos percebidos de deixar a organização (Meyer & Allen, 1984). Meyer *et al* (1990) afirmam que a possibilidade da perda dos investimentos acumulados, tais como planos de aposentadoria, ações, prêmios, tempo de serviço e as diminutas alternativas de emprego, tende a forçar os indivíduos a manter-se em sua organização.

Conforme Tetrick (1995), existem organizações que reforçam esse comportamento, estimulando a noção do lucro. Esse autor descreve o conceito de comprometimento organizacional como relação de troca, através do qual o desempenho e lealdade do empregado são oferecidos em troca de benefícios materiais. É importante refletir sobre que tipo de comprometimento a organização quer de seus funcionários, a fim de não incentivá-los apenas serem comprometidos instrumentalmente. A organização precisa dar mais atenção e fomentar os elementos que impulsionam o comprometimento afetivo do empregado para que ele possa ser afetivamente e não apenas instrumentalmente comprometido.

### **2.4.1.1.3. Comprometimento Normativo**

A última dimensão do modelo de comprometimento organizacional é a normativa. Meyer e Allen (1997) definem comprometimento normativo como sentimento de obrigação de continuar sendo empregado naquela organização. O empregado normativo internaliza crenças de dever e obrigação de manter a sua adesão à organização (Allen & Meyer, 1990).

De acordo com Meyer e Allen (1991), os empregados com comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer com a organização. Em termos da dimensão normativa, os funcionários ficam, porque eles devem fazê-lo e não porque é a coisa certa a fazer. O comprometimento normativo tende a desenvolver-se quando o colaborador internaliza as normas da organização através da socialização, recebe benefícios que o induzem a atuar reciprocamente ou estabelece com a organização um contrato psicológico. É possível, por exemplo, que desenvolva o dever de lealdade à organização quando se sente satisfeito no trabalho, justificado e apoiado; compreende que a organização fomenta valores que ele próprio adota; verifica que os seus líderes são de confiança; e percebe que a organização possui políticas de recursos humanos que o valorizam como pessoa e não como mero instrumento ou recurso de trabalho.

Wiener e Vardi (1980) descrevem o comprometimento normativo como o comportamento, no trabalho, de empregados guiados por um senso de dever, obrigação e lealdade para a organização. Os colaboradores estão comprometidos com uma organização com base em razões morais. O empregado comprometido normativo considera moralmente correto permanecer na organização, independentemente da possibilidade de melhoria de status ou satisfação que a organização pode oportunizar-lhe ao longo dos anos.

Vale mencionar que o comprometimento normativo é influenciado também por regras estabelecidas sobre a obrigação recíproca entre a organização e seus membros (Suliman & Iles, 2000). A obrigação recíproca é baseada na teoria da troca social, o que sugere que uma pessoa que recebe um benefício passe a ter uma obrigação forte de retribuir ou pagar o benefício de alguma forma (McDonald & Makin, 2000). Isto implica que os empregados muitas vezes se sentem na obrigação de reembolsar a organização que investiu neles, por exemplo, através de treinamento e desenvolvimento. Meyer & Allen (1991, p 88) argumentam que a obrigação moral surge através do processo de socialização, dentro da sociedade ou da organização. Em

ambos os casos, baseia-se na norma de reciprocidade. Se a pessoa recebe um benefício, impõe-se a obrigação moral de retribuir com bondade.

#### **2.4.2. Estudos sobre o Comprometimento organizacional no Trabalho**

O comprometimento organizacional é pesquisado desde meados do século XX, mas se consagrou como tema de interesse na administração somente após os trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1979). Esses estudos, de acordo com Melo (2001), datam da década de setenta, quando autores da área de psicologia social das organizações enfatizaram o desenvolvimento de pesquisas sobre os vínculos psicológicos do trabalhador com a sua organização, a partir de situações provocadas pelo absenteísmo e a rotatividade. No Brasil, os primeiros trabalhos sobre o tema, segundo Cançado, Genelhu e Moraes (2007), foram realizados por Borges Andrade, Cameshi e Silva (1989) e Bastos (1994).

Existem vários estudos sobre o comprometimento no trabalho, destacando-se o que foi feito por Ritzer e Trice, alterada por Hrebiniak e Alluto. As questões que foram feitas eram: definitivamente mudariam, estavam indecisos, ou definitivamente não mudariam de emprego e organização se: 1. não recebesse um aumento; 2. recebesse um pequeno aumento; 3. recebesse um grande aumento de salário, promoção, aumento de status e aumento no relacionamento com os colegas. A principal conclusão do trabalho de Alluto & Hrebiniak é que este tipo de comprometimento é comprovado principalmente pelas variáveis idade e experiência de trabalho, assim como pela presença de planos de aposentadoria e fundos de pensão (Medeiros, 1997).

Um estudo conduzido por Drenth, Thierry e Wolff (1998) constatou que há uma relação positiva entre um alto nível de comprometimento organizacional e as duas dimensões da cultura organizacional, cultura orientada para o apoio e cultura orientada para a inovação. Em outras palavras, tanto apoio e inovação são dimensões da cultura que podem levar a um alto nível de comprometimento organizacional. A dimensão normativa do comprometimento organizacional também está ligada à cultura organizacional. Descobertas realizadas por Reilly et al. (1991), sugerem que indivíduos que se encaixam na cultura organizacional, são aqueles que estão comprometidos em uma dimensão normativa ou baseada em valores de compromisso. Além disso, o comprometimento normativo é frequentemente associado com organizações que têm forte cultura.

O modelo tridimensional desenvolvido por Allen e Meyer (1984, 1988, 1990, 1991 e 1997), diferencia e analisa três dimensões do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa. A dimensão afetiva é evidenciada pelo desejo de esforço em prol da organização. Destaca a natureza emocional que pode unir indivíduo e organização, em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais. A dimensão instrumental enfatiza uma avaliação dos custos associados a sair e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização. A dimensão normativa refere-se à introjeção, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização, ensejando o sentimento de obrigação por contribuir com ela.

A falta de comprometimento das pessoas com o grupo gera uma série de problemas entre elas: pouco engajamento com as atividades, ou seja, os integrantes não se entregam às atividades, executando apenas as funções necessárias e requisitadas; alta rotatividade, porque integrantes não comprometidos com as atividades, aceitam trocá-las por qualquer proposta que seja mais atraente, mesmo que somente sob o ponto de vista financeiro; diante de problemas, os integrantes não se empenham para resolvê-los porque não se sentem parte do grupo e não se veem na obrigação de ajudar a empresa a se recuperar.

Funcionários com baixo nível de comprometimento não apresentam grandes inovações ou diferenças porque não se envolvem com o grupo e não agregam valor através de sugestões, ideias, dedicação. Geralmente provocam um maior número de reclamações e desentendimentos.

Os empregados não comprometidos não permitem que o grupo trabalhe em seu nível ótimo de produção. Na realidade, sem comprometimento, esse tipo de funcionário não busca se aperfeiçoar ou se desenvolver nas atividades em que atua. Por fim, a falta de comprometimento dos empregados gera uma fuga da responsabilidade, pelo fato de eles apenas assumirem o mínimo de responsabilidades sobre as questões do grupo.

Estudos têm demonstrado uma correlação positiva entre o comprometimento dos funcionários e o seu desempenho no trabalho (Hunter e Thatcher, 2007 e Pool e Pool, 2007). Angle e Perry (1981) afirmam que o comprometimento organizacional, correlaciona-se positivamente com a capacidade de a organização e seus empregados adaptaram-se a acontecimentos imprevisíveis. Estudos também sugerem que o comprometimento organizacional mobiliza comportamentos de cidadania, os quais são importantes para incentivar as organizações, as equipes eficazes e o empoderamento (Dessler, 1999).

De acordo com Kofman & Senge (1993), o comprometimento pessoal é um dos principais requisitos para se viabilizar o aprendizado organizacional. Seja no âmbito de uma organização de aprendizagem ou não, o comprometimento é visto como um dos fatores-chave para a sobrevivência e crescimento organizacional. Apesar do aumento do interesse dos estudiosos em realizar mais pesquisas sobre comprometimento organizacional, ainda há algumas perguntas sobre o processo e os determinantes desse comprometimento que permanecem sem resposta (Cohen, 2003, & Meyer e Herscovitch, 2001). Uma das possíveis razões para essa lacuna ocorre pela falta de um entendimento claro dos processos motivacionais das características intrínsecas da motivação e dos fatores organizacionais e contextuais que afetam seu desenvolvimento. Embora algumas pesquisas tenham sugerido que o envolvimento dos funcionários está relacionado com a eficiência da força de trabalho e produtividade, ainda tem pouca pesquisa empírica que explique os processos através dos quais o comprometimento se desenvolve.

Meyer, Becker, T. & Vandenberghe (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.

Autores como Cohen, 2003, Meyer e Allen, 1997, Meyer, Becker & Vandenberghe (2004).; Meyer, Stanley, Herscovich e Topolnytsky, 2002; Monday, Porter e Steers, 1982 *apud* Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), sinalizam a relação entre comprometimentos organizacionais e variáveis, antecedentes e consequentes.

Paulino, Vasconcelos e Alves (2011), em seus estudos sobre correlatos da espiritualidade no trabalho, têm por objetivo conhecer em que medida estão correlacionados os valores humanos, a espiritualidade no trabalho, o comprometimento organizacional afetivo e o desempenho no trabalho. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma amostra de 250 colaboradores de Pequenas, Médias e Grandes indústrias no Estado da Paraíba.

O estudo, realizado em 2010, utilizou três instrumentos: o Questionário de Valores Básicos (QVB), composto por 18 itens; o Questionário de Espiritualidade no Trabalho (QET), composto por 17 itens, e a Escala de Comprometimento Organizacional, composta por 11 itens. Os resultados revelaram que os valores humanos influenciam diretamente a espiritualidade no trabalho e que existe uma correlação positiva com as variáveis de comprometimento organizacional afetivo e desempenho no trabalho, confirmando as hipóteses propostas.

Nishi, J. M., e Zamberlan, C. O. (2012), citam o comprometimento organizacional com base no modelo aplicado por Meyer e Allen: estudo de caso no setor supermercadista da cidade

de Ponta Porã. No contexto atual, em que as organizações estão sendo pressionadas pelas mudanças em escala mundial, a maneira de como gerenciar as relações sociais foi transformada, observando-se a importância da presença do patrimônio humano comprometido no trabalho. A pesquisa teve por objetivo investigar o nível de comprometimento organizacional no setor supermercadista de Ponta Porã, Mato Grosso do Sul - Brasil, em um total de três supermercados. Para o estudo, foi aplicado um questionário de perguntas fechadas, contendo questões de apresentação e de comprometimento, a oitenta e cinco pessoas. Como resultado, apresenta-se o grau de comprometimento existente no setor e que os funcionários estão dispostos a contribuir para o desenvolvimento das organizações pesquisadas.

Medeiros & Enders (1998), em sua pesquisa “Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional” (Meyer & Allen, 1991) mencionam que, nesse estudo, foi realizada a validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, utilizando o instrumento de 18 itens, reduzido e modificado pelos autores (Meyer, Allen & Smith, 1993).

Para a validação foi utilizada a Análise Fatorial, que confirmou a estrutura tridimensional do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa. Com os escores fatoriais, em face dos três componentes da teoria, foram agrupados os indivíduos em oito padrões distintos de comprometimento organizacional, utilizando a Análise de Cluster e combinando componentes de comprometimento. A partir dos padrões de comprometimento estabelecidos, foram examinadas as relações existentes entre estes padrões e a performance no trabalho dos indivíduos, medida através da avaliação dos supervisores, em três bases: produtividade, centralidade no trabalho e comprometimento. Por meio da análise de variância foram identificados os padrões de comprometimento que se diferenciam em relação a sua performance no trabalho: o padrão de comprometimento afetivo-normativo, o comprometido nas três dimensões e o padrão instrumental-afetivo. Foram entrevistados 373 empregados e seus supervisores em 201 pequenas empresas no Estado do Rio Grande do Norte, na indústria, comércio e serviços.

Bastos e Andrade (2002), em obra sobre “Comprometimento com o Trabalho”, mostram padrões em diferentes contextos organizacionais. A pesquisa sobre comprometimento com a organização, a carreira e o sindicato tem requerido a análise de como o trabalhador estrutura, simultaneamente, seus comprometerimentos diante desses três focos. Após identificar oito padrões de comprometimento em uma amostra de 1.029 trabalhadores de 20 organizações

brasileiras, esse estudo analisa a distribuição desses padrões em quatro contextos organizacionais, diferenciados quanto ao nível e ao tipo de inovação organizacional implementada como demanda dos processos de transformação econômica e tecnológica. Os resultados apontam que a clássica organização burocrática diferencia-se significativamente das demais organizações inovadoras pela maior presença de padrões com baixo comprometimento organizacional.

Para Oliveira (1998), o comprometimento organizacional ocorre quando o indivíduo se identifica com a organização, deseja continuar membro dela e busca facilitar a consecução de seus objetivos. Ela entende que o comprometimento organizacional afetivo aumenta com a idade, com o nível do trabalho e com o grau de contribuição do indivíduo para a instituição.

Baseados em múltiplas contribuições, Rego e Souto (2004), sintetizaram em suas pesquisas os principais antecedentes do comprometimento afetivo os quais funcionaram como base para o estabelecimento do questionário das variáveis independentes da investigação sobre a liderança transformacional; o apoio organizacional, do supervisor e dos colegas; recepção de feedback relativa ao desempenho; as funções desafiantes; percepção de que os valores organizacionais têm orientação humanista e visionária; e, percepção de que as organizações utilizam-se de práticas justas (tanto no âmbito interno como no externo) e de que são socialmente responsáveis. Nesses estudos, encontra-se o instrumento eleito para verificar o comprometimento organizacional dos stakeholders desta investigação. O qual foi desenvolvido e validado por esses autores, tanto em Portugal como no Brasil. Este questionário inclui 14 escalas tipo Likert de sete pontos, medindo o comprometimento afetivo, o normativo e o instrumental. A maior parte dos itens foi colhida na literatura (Allen e Meyer, 1990; Meyer, Allen e Smith, 1993 e Porter, Steers e Mowday, 1974). Foram depois realizadas análises fatoriais confirmatórias, com recurso ao método de estimação da máxima verosimilhança, para testar a adequação do modelo de três fatores. A escolha do instrumento, ocorreu tendo em vista a validade fatorial e de consistência interna do instrumento e sua aplicação em organizações similares e com boa confiabilidade.

### **2.4.3. Comprometimento Organizacional no Trabalho e Gestão de Pessoas**

As organizações estão continuamente sendo impactadas com um mercado em constante mudança e com a grande concorrência. Esses desafios exigem uma importante capacidade de adaptação organizacional por meio de funcionários comprometidos (Miller, 2003). Então, para

sobreviver e competir, a organização é desafiada a incentivar e gerir o comprometimento de seus empregados, por meio de práticas de gestão de pessoas para garantir essa sustentabilidade.

Para isso, torna-se vital o entendimento do que é e como é desenvolvido o comprometimento para ajudar na criação de processos que estimulem o apego entre o empregado e a organização. Assim, é fundamental que a organização, primeiramente compreenda o que é comprometimento, a fim de gerenciá-lo afirma O'Reilly (1986).

Meyer e Allen (1997) reforçam que os gestores de pessoas precisam conhecer mais profundamente como se forma o comprometimento de seus funcionários para verificar seus impactos no âmbito da gestão. Esse pensamento é corroborado por Mowday, Porter e Steers (1992), que destacam a importância de se conhecer e medir o comprometimento de funcionários.

Esse processo de conhecimento e mensuração no âmbito da gestão é desafiador, pois a necessidade de mensurar o comportamental e o atitudinal do funcionário nos processos de trabalho e principalmente na lógica de contribuir com sua adesão ou não à organização é bastante complexa. Por isso Bastos (1998) sugere que as organizações em seus processos de gestão por meio de práticas organizacionais de seleção, treinamento e desenvolvimento estimulem o comprometimento.

Goss (1994) da opinião de que a organização deve criar um projeto estrutural de gestão para promover o comprometimento organizacional das seguintes formas: em primeiro lugar, criando uma estrutura organizacional que incentive o contato e a comunicação entre os empregados e gestores. Além disso, que possa incentivar a organização e seus membros a possuírem objetivos comuns e estabelecer um processo de comunicação na organização, em nível horizontal e vertical, atingindo assim todos os níveis. Em segundo lugar, contemplar nessa estrutura a possibilidade de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão, enfatizando a importância de equipes de trabalho.

Depreende-se que gestão de pessoas é um importante mecanismo para gerir o comprometimento organizacional por meio de políticas de recursos humanos substanciais e práticas que sejam justas, mencionam Meyer e Allen (1997). Os autores argumentam que a justiça organizacional é comunicada através do desenvolvimento de adoção de políticas específicas e procedimentos que são vistos como um elo entre as políticas de recursos humanos e as dimensões de comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997).

Esta ligação implica que as percepções dos empregados sobre as políticas de recursos humanos e suas práticas podem suscitar o desenvolvimento de uma dimensão particular de comprometimento organizacional. Políticas e práticas de recursos humanos que são percebidas para melhorar a autoestima dos empregados tendem a elevar o comprometimento afetivo com a organização (Meyer & Allen, 1997).

Por outro lado, o comprometimento instrumental é percebido devido ao custo da perda em face das práticas de recursos humanos, enquanto o comprometimento normativo se dá devido à percepção da necessidade de retribuir (Meyer & Allen, 1997). Para esses autores, as políticas e práticas de recursos humanos, ao implementarem estratégias para gerenciar o comprometimento organizacional, devem levar em conta o seguinte: em primeiro lugar, que os interesses da organização e dos seus membros não necessariamente coincidam. Em segundo lugar, a administração não deve definir e comunicar os valores de maneira que inibam a flexibilidade, a criatividade e a capacidade de adaptação dos empregados. Em terceiro lugar, não se deve priorizar apenas as campanhas para aumentar o comprometimento, pois os resultados não são muito animadores. Por conta disso, os gestores da organização têm um papel importante a desempenhar no desenvolvimento do comprometimento organizacional de seus colaboradores.

Tjosvold, Sasaki e Moy (1998) sustentam que há três maneiras possíveis de melhorar o comprometimento organizacional do empregado: incentivando a sua necessidade de realização, autoestima e dando-lhe suporte social. Esta estratégia não é uma tentativa de a liderança manipular os empregados a aceitarem os valores e objetivos de gestão. Na realidade, quando as organizações confiam e tratam os empregados como pessoas, eles desenvolvem um senso de pertença. Como resultado, os funcionários respondem com total comprometimento com a organização (Finegan, 2000).

Cabe destacar que a maneira tradicional de construir comprometimento organizacional ou lealdade, oferecendo segurança no trabalho e promoções regulares, está se tornando impraticável para muitas organizações (Arnold, 2005).

Outra maneira de gerenciar o comprometimento organizacional é através do apoio aos funcionários remanescentes, após as mudanças ocasionadas pela reestruturação (Meyer & Allen, 1997). A mudança organizacional provocada pela reestruturação, muitas vezes, envolve a redução significativa de funcionários e isso tem um impacto negativo sobre o comprometimento moral e organizacional dos que permanecem na organização.

A seguir, alguns aspectos relacionados ao comprometimento organizacional no trabalho que influenciam na gestão organizacional e de pessoas.

#### **2.4.3.1. Desenvolvimento do Comprometimento na Organização**

Comprometimento organizacional é um processo espontâneo, o qual se desenvolve através da orientação dos indivíduos na organização. O desenvolvimento deste processo pode ser descrito com base nas etapas apresentadas em por O'Reilly (1989), que são a submissão, a identificação e a internalização. Essas etapas são descritas por fases: a primeira fase, ou seja, a submissão, se dá quando o empregado é mobilizado por recompensas, como: remuneração ou promoção (O'Reilly, 1989). Nesta fase, as atitudes e comportamentos, adotados não são decorrentes de crenças compartilhadas, mas simplesmente para ganhar recompensas específicas. A natureza do comprometimento organizacional está associada com a dimensão instrumental ou calculista, em que o funcionário é calculista por conta da necessidade de permanecer na organização ao avaliar as suas possíveis recompensas (Beck & Wilson, 2000). Isso implica que, nesse estágio, os funcionários permanecem na organização por causa do que eles recebem. (Meyer & Allen, 1997).

A segunda etapa, ou seja, a identificação, ocorre quando os funcionários possuem um desejo de afiliação. Por conta disso, aceitam a influência dos outros, a fim de manter uma relação satisfatória de identificação com a organização (O'Reilly, 1989). Nessa etapa, os funcionários se sentem orgulhosos de fazer parte da organização, pois eles consideram que os seus papéis laborais nela estão em sintonia com a sua identidade pessoal. O comprometimento organizacional se dá com base numa dimensão normativa (Meyer & Allen, 1997). A sua permanência na organização é guiada por um senso de dever e lealdade para com ela.

A última etapa, ou seja, a internalização, ocorre quando o empregado encontra nos valores da organização aspectos intrinsecamente gratificantes e congruentes com seus valores pessoais. (O'Reilly, 1989). Esse tipo de compromisso organizacional baseia-se na dimensão afetiva (Meyer & Allen, 1997). O empregado desenvolve não somente um sentimento por fazer parte daquela organização, mas principalmente a paixão em pertencer a ela. Portanto o compromisso é baseado em um sentimento e valor do indivíduo em consonância com os da organização (Suliman & Iles, 2000).

Existem também diferentes níveis de comprometimento organizacional que estão relacionados com o comportamento do indivíduo e seu comprometimento na organização, tais

como alto nível de comprometimento organizacional; nível moderado de comprometimento organizacional e baixo nível de comprometimento organizacional (Reichers, 1985) O alto nível de comprometimento organizacional é caracterizado pela forte aceitação de valores e pela vontade de permanecer e envidar esforços em prol da organização (Reichers, 1985). Miller (2003) afirma que nesse nível o comprometimento organizacional, significa identificar-se com a organização empregadora. As tendências de comportamento neste nível relacionam-se diretamente com dimensão do comprometimento afetivo, onde indivíduos ficam na organização porque querem.

O nível moderado de comprometimento organizacional é caracterizado pela falta aceitação razoável de metas e valores organizacionais, bem como pela vontade de exercer um esforço para permanecer na organização (Reichers, 1985). Esse nível pode ser visto como um compromisso razoável, ou mediano, que implica num compromisso parcial. A vontade de ficar é atribuída a um compromisso moral, o qual é associado com a dimensão de comprometimento normativo (Meyer & Allen, 1997). Os indivíduos permanecem na organização porque eles devem fazê-lo.

O Baixo nível de comprometimento organizacional é caracterizado pela falta de aceitação de metas e valores organizacionais, assim como pela falta de vontade de se esforçar para permanecer na organização (Reichers, 1985). O empregado que atua nesse nível sente-se desiludido com a organização, na qual permanece porque necessita manter-se empregado, pois, se lhe for dada outra opção de emprego, ele deixará a organização. Esse nível de comprometimento está relacionado com a dimensão instrumental (Meyer & Allen, 1997).

#### **2.4.3.2. Fatores que Afetam o Comprometimento Organizacional no trabalho**

Há uma variedade de fatores que moldam o comprometimento organizacional, dentre os quais citam-se: os fatores relacionados ao trabalho; oportunidades de emprego; características pessoais; ambiente de trabalho; relações positivas; estrutura organizacional ; e estilo de gestão.

##### **2.4.3.2.1. Fatores Relacionados ao Trabalho**

Comprometimento organizacional é um importante preditor relacionado ao trabalho em nível individual, e que pode impactar outros fatores relacionados ao trabalho, tais como rotatividade, absenteísmo, dedicação e desempenho (Randall, 1990). A função de trabalho que é ambígua pode conduzir à falta de comprometimento com a organização, assim como a

promoção de oportunidades também pode aumentar ou diminuir o comprometimento organizacional (Curry, Wakefield, Price e Mueller, 1996). Outro fator de trabalho que pode ter impacto sobre o comprometimento é o nível de responsabilidade e de autonomia. Baron e Greenberg (1990) afirmam que, quanto maior for o nível de comprometimento da pessoa com seu trabalho, maior será o seu nível de responsabilidade e autonomia. O trabalho torna-se menos repetitivo e mais interessante.

#### **2.4.3.2.2. As Oportunidades de Emprego**

A existência de oportunidades de emprego pode afetar o comprometimento organizacional. Os indivíduos que têm uma percepção forte possuem uma chance de encontrar outro emprego, pois tornam-se menos comprometidos com a organização, intencionando outras alternativas laborais desejáveis. Onde existe a falta de outras possibilidades de emprego, há uma tendência de elevado nível de comprometimento organizacional (Vandenberghe, 1996). Como resultado, a participação na organização é baseada no comprometimento instrumental, em que os funcionários continuamente calculam os riscos de permanecer e sair da organização (Meyer & Allen, 1997).

#### **2.4.3.2.3. Características Pessoais**

O Comprometimento organizacional também pode ser afetado por características pessoais do empregado, tais como idade, tempo de serviço e sexo. Meyer & Allen, (1997) afirmam que os trabalhadores mais velhos, aqueles mais tempo de serviço que estão satisfeitos com seus próprios níveis de desempenho no trabalho tendem a relatar níveis mais elevados de comprometimento organizacional do que os outros. Isto implica que as pessoas idosas são vistas como mais comprometidas com a organização do que outros grupos etários. Como visto, o sexo é outra característica pessoal que pode afetar o comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997). No entanto argumenta-se que as diferenças de comprometimento nos gêneros são devidas às características de diferentes trabalhos e experiências específicas a cada sexo (Mathieu e Zajac, 1990).

#### **2.4.3.2.4. Ambiente de Trabalho**

As condições do ambiente de trabalho também são identificadas como um fator que influencia e que pode afetar o comprometimento organizacional, assim como a possibilidade

de participação, dá aos funcionários um senso de importância e inclusão no processo de tomada de decisão (Hollenbeck e Klein, 1987). Esse conceito de propriedade, que inclui a participação no processo de tomada de decisão em novos desenvolvimentos e mudanças nas práticas de trabalho, cria uma sensação de pertença (Armstrong, 1995). Um estudo conduzido por Subramaniam e Mia (2001) também indica que os gestores que participam da decisão orçamentária e da produtividade tendem a ter um alto nível de comprometimento organizacional. Outros fatores dentro do ambiente de trabalho que podem afetar o comprometimento organizacional são os processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, promoções e estilo de gestão (Meyer & Allen, 1997). Metcalfe & Dick (2001) em seu estudo endossam que o baixo nível de comprometimento organizacional poderia ser atribuído à seleção e a promoções inadequadas ao estilo de gestão.

#### **2.4.3.2.5. Relações Positivas**

A organização como um ambiente de trabalho é construída a partir do estabelecimento de relacionamentos com diversas pessoas, dentre as quais e com a chefia imediata. Conforme Randall (1990), a relação com a chefia imediata pode afetar o comprometimento organizacional positivamente ou negativamente. A relação positiva com o gestor depende de como as práticas relacionadas ao trabalho, como a gestão de desempenho, estão sendo implementadas na organização (Randall, 1990). Quando os empregados percebem que a gerência é justa em suas práticas, eles tendem a ser mais comprometidos com a organização (Benkhoff, 1997). Outras relações de trabalho com equipes ou grupos, que existem no local de trabalho, podem afetar o comprometimento organizacional.

Membros organizacionais podem comprometer-se quando percebem o valor das relações de trabalho (Mathieu & Zajac, 1990). Brooke, Russell e Price (1988), afirmam que o comprometimento e o apego à organização podem relacionados através de esforços para melhorar nas organizações sociais a atmosfera e sensação de respeito. Em essência, quando as relações de trabalho refletem o respeito mútuo para os indivíduos, eles são capazes de comprometer-se com a organização.

#### **2.4.3.2.6. Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional desempenha um papel importante no comprometimento com a organização. Estruturas burocráticas tendem a ter um efeito negativo sobre o comprometimento

organizacional e Zeffanne (1994) indica que a remoção de barreiras burocráticas e da criação de estrutura mais flexível, contribuem para o reforço do empenho empregado tanto em termos de lealdade e apego à organização. A gestão pode aumentar o nível de comprometimento, fornecendo os empregados com maior direção e influência.

#### **2.4.3.2.7. O Estilo de Gestão**

Zeffanne (1994) afirma que o comprometimento dos funcionários não incentiva apenas o apego moral e lealdade à organização, mas também pode remover fatores desmotivantes, como estilos de gestão não adequados ao contexto e as aspirações frustradas dos empregados. O estilo de gestão que encoraja o envolvimento dos trabalhadores pode ajudar no empoderamento do empregado e no seu compromisso com as metas organizacionais. Gaertner (1999) afirma que um estilo de gestão flexível e participativo pode influenciar positivamente e melhorar o comprometimento organizacional. As organizações precisam garantir que suas estratégias de gestão ajudem a melhorar o comprometimento dos empregados (William e Anderson, 1991).

A ligação teórica entre cultura organizacional e comprometimento organizacional, que é a cultura predominante da organização, parece afetar resultados importantes, como o comprometimento e o desempenho organizacional (Nystrom, 1993). Autores como Martins (2003) explicam que a cultura organizacional pode criar altos níveis de comprometimento e performance. Nesse sentido, afirmam que a cultura influencia o esforço de trabalho do empregado e do seu comprometimento, tanto diretamente, através de valores e atitudes culturais quanto indiretamente, por meio do seu impacto sobre as práticas de recursos humanos. Isso sugere que o comprometimento organizacional se desenvolve a partir da cultura e das práticas organizacionais.

Nystrom (1993, p 46) afirma que “uma correlação entre cultura organizacional e comprometimento organizacional indica que as pessoas que trabalham em uma cultura forte se sentem mais comprometidas”. Isso sugere que, teoricamente, a cultura organizacional é um preditor de comprometimento organizacional. Assim, a cultura organizacional desempenha um papel crucial para a gestão construir a cidadania organizacional ou comprometimento no trabalho (Brightmen & Moran, 1999). A integração teórica entre comprometimento organizacional e cultura indica que existe uma ligação entre as duas variáveis. No entanto, há uma necessidade de um trabalho empírico para determinar ainda a correlação dessas duas variáveis.

Diante desta revisão teórica, depreende-se que o estudo do tema comprometimento organizacional está inserido no contexto de preocupação dos gestores, em compreender o indivíduo no ambiente de trabalho, seus comportamentos e atitudes, por meio do entendimento de sua ligação psicológica com a organização, além do conhecimento dos tipos prevalentes de comprometimento, as variáveis antecedentes e consequentes que lhe influenciam positivamente ou negativamente, e o impacto disso para o estabelecimento do vínculo do funcionário com seu trabalho e, por conseguinte, com a organização. Tal conhecimento contribuirá na eleição de estratégias e práticas organizacionais de gestão de pessoas para estimular o comprometimento afetivo e normativo e evitar o instrumental.

## **2.5. Engajamento no Trabalho**

Nesta seção, abordam-se as definições sobre engajamento no trabalho, estudos e seus correlatos teóricos e conexões com a gestão.

### **2.5.1. Definições sobre Engajamento no Trabalho**

Segundo o dicionário Aurélio, o verbo “engajar” tem origem na palavra francesa engager e significa: 1. aliciar para o serviço pessoal ou para a emigração; 2. filiar-se a uma linha ideológica, filosófica ou outra.; 3. bater-se por ela; pôr-se a serviço de uma ideia, de uma causa, de uma coisa; 4. empenhar-se em dada atividade ou empreendimento. Hoje é comum utilizar a palavra engajamento dentro das organizações, e, olhando para o verbete do Aurélio, pode-se pensar com qual motivação as empresas esperam que seus profissionais estejam engajados.

Segundo Salanova e Schaufeli (2009), no final dos anos de 1990, a expressão “engagement do empregado” (e não “no trabalho”) era utilizada pela Organização Gallup, sendo essa a origem do termo. Esse termo foi cunhado pelo grupo de pesquisa da organização Gallup, como resultado de 25 anos de entrevistas e levantamento entre funcionários e gerentes. A intenção era criar um construto sobre postos de trabalho que pudesse ser utilizado para averiguações e comparações sobre engajamento.

Kahn (1990, p. 694) define o engajamento dos empregados como o aproveitamento dos membros da organização para seus papéis de trabalho. Durante o processo de envolvimento, as pessoas se envolvem com trabalho e expressam-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente por ocasião das performances de papéis ocupacionais. O aspecto cognitivo do envolvimento dos funcionários diz respeito às suas crenças sobre a organização, os seus líderes

e as condições de trabalho. O aspecto emocional se refere ao modo como os funcionários se sentem na organização e se eles têm atitudes positivas ou negativas em relação a ela e a seus líderes. O aspecto físico de envolvimento dos funcionários diz respeito às energias físicas exercidas para realizar suas funções.

Dessa forma, segundo Kahn (1990), o engajamento significa estar psicologicamente e fisicamente presente no desempenho de um papel organizacional. Já o desengajamento refere-se à falta de conexão entre o trabalhador e seu trabalho, produzindo comportamentos defensivos e de retiradas nas pessoas também fisicamente, cognitivamente, ou emocionalmente durante o desempenho de seus papéis (Kahn, 1990, p. 694).

Schaufeli *et al* (2002, p. 74), definem engajamento como o estado mental positivo relacionado com o trabalho. Esse estado pode ser caracterizado pelos seguintes componentes: vigor, dedicação e absorção. Esses fatores revelam que o engajamento não é momentâneo e específico, mas sim é uma condição afetiva-cognitiva, persistente e generalizada.

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker (2002) acreditam que os componentes de engajamento no trabalho podem ser definidos, como a seguir. O componente vigor consiste em crenças positivas acerca da capacidade de o trabalho suscitar no indivíduo disposição, força, níveis elevados de energia e resistência mental no trabalho. O componente dedicação é um forte senso de envolvimento com o próprio trabalho, juntamente com um senso de significado, entusiasmo e de desafio. Já o componente absorção consiste em crenças positivas de que o trabalho pode proporcionar concentração ao indivíduo enquanto realiza suas tarefas. Além de o indivíduo encontrar-se totalmente concentrado, ele está tão feliz e imerso em seu trabalho, que eles tem dificuldade de retirar-se do local, devido ao prazer que sente em estar trabalhando (Bakker e Demerouti, 2008, Schaufeli e Bakker, 2004). Nesse sentido, empregados engajados apresentam elevados níveis de energia e são entusiasmados com seu trabalho. Como também, muitas vezes, estão totalmente absorvidos em suas atividades que nem percebem o tempo passar (May, Gilson e Harter, 2004). Maslach *et al* (2001) definem o engajamento como a antítese ou oposto do Burnout.

Rothbard (2001, p. 656), define o engajamento como identificação e ligação psicológica, do trabalhador e seu trabalho. O qual envolve dois componentes críticos: atenção e absorção. O autor refere-se à atenção como disponibilidade cognitiva e a quantidade de tempo gasta em um pensamento sobre um papel ocupacional laboral, enquanto a absorção significa o envolvimento do trabalhador em seu papel laboral e se refere à intensidade de seu foco nesse papel.

Diversos autores reconhecem que as pesquisas realizadas sobre o engajamento dos funcionários demonstram sua relação com variáveis de resultados importantes para todas as organizações, tais como: produtividade, segurança, retenção de funcionários, fidelização, satisfação de cliente e lucratividade (Buckingham e Coffman, 1999 & Coffman e Gonzalez-Molina, 2002).

O engajamento no trabalho também pode ser caracterizado por energia, envolvimento e eficácia profissional, os quais seriam os opostos diretos das três dimensões do Burnout: exaustão, cinismo e ineficiência (Maslach & Leiter, 2008) . Nessa perspectiva, o construto é avaliado pelo padrão oposto dos escores das três dimensões do Burnout, avaliado pelo *Maslach Burnout Inventory* – MBI (Maslach, Jackson e Leiter, 1997). Dessa maneira, considera-se engajamento no trabalho a presença de resultados baixos em esgotamento emocional e desumanização, concomitantemente, com resultados altos em eficácia profissional, como afirmado por Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), o que não foi respaldado por outros autores como (ex.: Bakker *et al.*, 2008; & Schaufeli *et al.*, 2002).

Outra compreensão sobre o termo (mais difundida na literatura) é a de que se trata de um construto motivacional positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, sempre relacionado com o trabalho, o qual implica sentimento de realização, envolve estado cognitivo positivo, é persistente no tempo, apresentando, assim, natureza motivacional e social (Bakker *et al.*, 2007, Bakker *et al.*, 2008, Llorens *et al.*, 2007, Salanova *et al.*, 2000, Salanova e Schaufeli, 2009; Schaufeli *et al.*, 2002, & Schaufeli e Bakker, 2004).

Para Truss *et al.* (2006), o engajamento dos funcionários é entendido como “paixão pelo trabalho”, um estado psicológico que é visto por abranger as três dimensões de engajamento discutidas por Kahn (1990), e capturam o tema comum que perpassa todas essas definições. Também o engajamento com o trabalho tem sido definido “como um estado de identificação cognitiva e psicológica com o trabalho” (Kanungo, 1982, p. 80).

Saks (2006), encontrou uma distinção entre dois tipos de engajamento: engajamento no trabalho e engajamento organizacional, os quais estão relacionados, mas são construtos distintos. Além disso, ele argumentou que as relações entre ambos, seus antecedentes e suas consequências, diferiram em diversas maneiras, o que sugere que as condições psicológicas que levam ao engajamento no trabalho e na organização, bem como as suas consequências, não são as mesmas profissionais e acadêmicas. O autor concorda com vários pesquisadores que as consequências do envolvimento dos funcionários são positivas (Saks, 2006). A seguir um

quadro resumo sobre os antecedentes ou fatores que predispõem os colaboradores a engajarem no trabalho e também sobre os consequentes obtidos pelos trabalhadores em situação de engajamento.

**Quadro 3:** Antecedentes e Consequentes de Engajamento no Trabalho

<b>Engajamento no Trabalho</b>	Antecedentes e acordo com (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Deme-routi & Schaufeli, 2009a).	Consequentes de acordo com *Schaufeli (2012) (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Halbesleben, 2010; Schaufeli & Salanova, 2008).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos de trabalho:</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Apoio social dos colegas</li> <li>• Coaching da supervisão</li> <li>• Feedback sobre o desempenho</li> <li>• Oportunidades de desenvolvimento profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentem mais frequentemente emoções positivas, como alegria, felicidade e entusiasmo;</li> <li>- Apresentam melhor saúde;</li> <li>- Possuem maior concentração;</li> <li>- Moldam o trabalho a sua função, necessidades pessoais e valores;</li> <li>- Auxiliam disposicionalmente e cognitivamente nos processos de trabalho;</li> <li>- Apresentam comportamentos prossociais;</li> <li>- Estimulam o engajamento em outros funcionários;</li> <li>- Atitudes positivas em relação ao trabalho;</li> <li>- Maior bem-estar,</li> <li>- Melhor saúde e performance.</li> </ul>

Percebe-se a grande necessidade de conhecimento desses fatores antecedentes e consequentes que podem predispor os colaboradores a se engajarem e quais os resultados desse engajamento. Inclusive há um consenso entre os autores que existe uma conexão entre o engajamento do empregado e os resultados organizacionais. Cabe destacar que uma meta – análise realizada por Harter *et al.* (2002, p. 272), confirma esta conexão. Eles concluíram que a satisfação do funcionário e o engajamento estão relacionados com os resultados significativos e de grande importância para muitas organizações. No entanto, o engajamento é uma construção em nível individual e faz-se necessário para elevar os resultados da empresa, ele deve primeiro impactar os resultados em nível individual. Portanto, o engajamento de funcionários não está relacionado somente com as atitudes dos indivíduos, intenções e comportamentos.

Kahn (1992) explica que níveis elevados de engajamento, impactam tanto os indivíduos quanto as organizações, pois os resultados positivos para indivíduos (por exemplo, a preocupação com a qualidade do seu próprio trabalho e resultados) podem influenciar positivamente os resultados em nível organizacional (por exemplo, o crescimento e a produtividade das organizações).

Para esta investigação, elege-se o conceito de engajamento da Gallup o qual foi desenvolvido após anos de estudos por seus pesquisadores, para embasamento teórico desta investigação. A Gallup(2010) define engajamento através de comportamentos e atitudes que

indicam o quanto os funcionários estão engajados, ou seja, os profissionais “engajados” são representados por aqueles que trabalham com paixão e têm sentimento de conexão com a empresa. São produtivos, leais, impulsionam a inovação e movem a organização através de críticas construtivas e níveis consistentes de alto desempenho.

A seguir a abordagem teórica Gallup adotada neste trabalho:

### **2.5.1.1. Abordagem e Mensuração de Engajamento no Trabalho da Organização Gallup**

Na presente investigação adota-se como abordagem teórica e instrumento de mensuração da organização Gallup. A partir de seu conceito de engajamento, a Gallup (Buckingham e Coffman, 1999; Coffman & Gonzalez-Molina, 2002) desenvolveu um instrumento para evidenciar questões relacionadas com a paixão, o sentimento e a conexão que o empregado tem para com a organização. O instrumento, chamado (GWA) ou Q12, é composto por 12 elementos relacionados ao local de trabalho e com ligações comprovadas com resultados de desempenho e satisfação.

Para identificar os 12 elementos, Buckingham e Coffman (1999) relatam que a Gallup passou 30 anos conduzindo pesquisas quantitativas e qualitativas por meio de milhares de entrevistas em todos os níveis de várias organizações, na maioria do setor público e privado em vários países para aperfeiçoar as questões do instrumento. A Gallup concluiu o trabalho do Q12 no final de 1990. O inquérito foi administrado a mais de 25 milhões de funcionários em 189 países diferentes e 69 línguas. O Brasil, a pesquisa foi realizada em 2005 e 2006. A efetivada em 2006 ocorreu em onze regiões metropolitanas (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Salvador, Recife, Brasília, Fortaleza, Manaus e Vitória), contou com a participação de 1.012 profissionais, maiores de 18 anos, e revelou que apenas 21% dos entrevistados estão engajados no seu trabalho. A confiabilidade e a validade desse questionário foram extensivamente estudadas. O Q12 possui um alfa de 0,91 é um instrumento validado através de estudos psicométricos, bem como pelas considerações práticas sobre a sua utilidade feitas pelos gestores no local de trabalho.

Na Abordagem dos itens incluídos no Q12, os pesquisadores levaram em conta duas grandes categorias de elementos empregados na pesquisa: aqueles que medem os resultados atitudinais (satisfação, lealdade, orgulho, percepções de serviço ao cliente, e a intenção de

permanecer na empresa) e aqueles que medem questões que desencadeiam e impulsionam estes resultados. O Q12 mede aspectos importantes para a gestão, como aqueles com previsão de resultados atitudinais, ou seja, satisfação, lealdade, orgulho, e assim por diante. No instrumento Q12, além de medir a satisfação geral do empregado, esses 12 itens suscitam problemas importantes no contexto de trabalho e que devem ser objeto de atenção por parte dos supervisores e gerentes. Esses itens são aqueles que medem a percepção de elementos na situação de trabalho, tais como clareza de papel, recursos necessários para desenvolver bem o trabalho, ajuste entre habilidades e requisitos da função, receber feedback, e sentir-se reconhecido. As medidas Q12 oportunizam condições para o engajamento, pois a verificação de cada um dos 12 elementos é um contribuinte para o engajamento de empregados no trabalho à medida que se compreende suas causas e efeitos.

#### **2.5.1.2. Dimensões dos Preditores de Engajamento no Trabalho segundo abordagem Gallup**

A abordagem Gallup (2010) possui duas dimensões: Desenvolvimento Profissional e Ambiente de trabalho (relacionamentos laborais):

A primeira dimensão do modelo Gallup, relaciona-se profundamente com o desenvolvimento Profissional dos funcionários é desvelada por seis elementos ( 1, 2 , 3, 8 , 9 e 12 ). A maioria dos empregados esforçam-se para fazer o seu melhor e contribuir de forma significativa e produtiva. Os gestores devem estimular eficazmente este desejo de utilizar a excelência de seus empregados em benefício de sua empresa

A segunda dimensão do Modelo Gallup, relaciona-se com ambiente de trabalho no que tange aos relacionamentos que o funcionário estabelece nesse contexto, é revelada por outros seis elementos (4, 5, 6, 7, 10 e 11). Funcionários precisam saber que o gerente os reconhece enquanto pessoas e preocupam-se com suas vidas e não somente como profissionais. No entanto isso não deve corresponder apenas ao relacionamento restrito entre o gerente a um ou outro empregado, mas a todos, assim como também deve incentivar as relações dos empregados uns com os outros. É necessário que os gerentes estabeleçam boas relações com seus trabalhadores, bem como entre estes. É interessante notar que cada uma das dimensões requer que os gestores invistam em seus trabalhadores em níveis profissionais e pessoais

Os 12 elementos que emergiram da pesquisa pioneira da Gallup como os melhores preditores de engajamento no trabalho são eficazes porque se baseiam em necessidades humanas, especialmente as de contribuir de forma significativa para a sociedade e de se relacionar com outras pessoas. Quando os funcionários percebem que são valorizados de forma holística por seus gerentes, trabalham mais, pensam mais criativamente e cooperam mais plenamente tanto com sua equipe imediata quanto com a organização como um todo. Em suma, os melhores gerentes tentam entender que seus empregados são humanos e têm pontos fortes, fraquezas, desejos e medos.

Na obra “Os 12 elementos”,

Wagner e Harter (2006) revelam o que os 12 elementos querem dizer e chamam atenção sobre a importância do entendimento das necessidades humanas nesse contexto. O gestor não deve lutar contra elas ou tentar alterá-las. Para atender à necessidade de seus funcionários e contribuir significativamente, os gestores devem garantir que seus empregados entendam os seus papéis, tenham o direito aos materiais e equipamentos que eles precisam, oferecer oportunidades para os funcionários se desenvolverem, assim o qual foi desenvolvido após anos de estudos por seus pesquisadores como estabelecer um relacionamento de forma holística com cada pessoa da equipe e demonstrar o cuidado não só pelo profissional, mas pela pessoa de cada membro do grupo, gerando com isso companheirismo e cooperação no ambiente de trabalho.

Os itens a seguir são os que emergiram da pesquisa pioneira da Gallup como os melhores preditores de engajamento no trabalho:

- 1) O primeiro elemento: Sei o que se espera de mim no trabalho.

Conhecer o que se espera de mim no trabalho parece ser aquele elemento de que todos já deveriam ter domínio na organização. No entanto apenas metade dos funcionários, segundo o banco de dados da Gallup internacional, entendem essa expectativa da empresa. A complexidade do primeiro elemento perpassa pela compreensão dos empregados a cerca não apenas do que se espera deles como indivíduos, mas também de como coordenar os seus esforços individuais com seus grupos de trabalho imediatos para beneficiar a empresa. O aspecto mais difícil é ajudar os funcionários a compreender bem essas expectativas o suficiente para adaptar-se às circunstâncias e mudanças.

- 2) O segundo elemento: tenho acesso aos materiais e equipamentos de que preciso para realizar bem meu trabalho.

Esse elemento indica que os funcionários precisam ter no trabalho um espaço pessoal confiável e familiar e com materiais e equipamentos necessários. Apesar do aumento de tecnologias sem fio, os seres humanos ainda apresentam um desejo de ferramentas tangíveis e espaço pessoal no trabalho. Muitos destes instrumentos são cruciais para o bom desempenho nos postos de trabalho, sendo também um fator emocional importante além de proporcionar segurança ao empregado por ter seus próprios apetrechos. Os funcionários a quem são dadas as ferramentas certas para fazer seus trabalhos são mais produtivos e sentem que a empresa lhes dá o devido suporte em seu trabalho.

- 3) O terceiro elemento: no trabalho tenho a chance de fazer o que faço melhor todos os dias.

A oportunidade para fazer o que o funcionário faz de melhor é um dos aspectos mais delicados e difíceis de administrar, ou seja, combinar as pessoas certas para determinadas atribuições. Embora exista uma noção difundida na cultura ocidental de que qualquer um pode ser treinado para fazer qualquer coisa, pesquisas demonstram que cada ser humano tem uma combinação única de pontos fortes e fracos, e que suas vocações são baseadas nessas combinações. Ainda que os seres humanos sejam capazes de aprender e crescer ao longo de suas vidas, eles também são moldados por seus genes e experiências formativas. Reconhecer essas capacidades individuais necessariamente não significa restringir oportunidades no trabalho, mas os talentos inatos podem ser utilizados em uma variedade de vocações. Funcionários com a mesma profissão podem conseguir grandes resultados através de diferentes talentos. É de responsabilidade do gestor, descobrir e fortalecer esses talentos em seus funcionários. Isso leva tempo e investimento pessoal dos gestores, mas dá grandes resultados. Colocar ênfase na melhoria dos pontos fortes em vez de fixar pontos fracos é fundamental também. Grupos liderados por gestores que se concentram em pontos fortes têm duas vezes mais probabilidade de produzir resultados do que aqueles que são conduzidos por gerentes orientados para prevenção de problemas.

- 4) O quarto elemento: nos últimos sete dias, fui reconhecido ou elogiado pelo bom trabalho realizado.

Dar reconhecimento e louvor é fácil e grátis, mas a maioria dos funcionários sente que seu trabalho não é reconhecido nem valorizado. A insatisfação dos funcionários nesta área prejudica as empresas em todos os setores e culturas. Dados da Gallup demonstram que a utilização do quarto elemento pode elevar de 10 a 20 por cento as diferenças da produtividade e da receita, o que significa o aumento de milhares de clientes em grandes empresas. Mesmo a diferença de apenas um terço e meio de empregados sentindo-se reconhecidos elevou em seis e meio por cento a produtividade desses funcionários e melhorou em dois por cento o envolvimento com os clientes. Esses resultados são os mesmos, independentemente da organização ou cultura.

- 5) O quinto elemento: meu chefe, ou alguém no trabalho, parece se importar pessoalmente – e não apenas profissionalmente comigo.

Os seres humanos são criaturas relacionais com uma necessidade intrínseca de estar em conexão com aqueles que o rodeiam. Os líderes religiosos e antropólogos igualmente testemunham esta necessidade humana de companheirismo. No passado, os seres humanos trabalhavam juntos nas mesmas comunidades e eram ligados durante toda a sua vida simplesmente pela necessidade de sobrevivência. Uma vez que todos eram interdependentes, a falta de cooperação era inconcebível. Na área tecnológica e móvel, os indivíduos podem mudar com frequência, permitindo que eles habitem em várias comunidades de uma só vez, em diferentes aspectos de suas vidas.

Ainda assim, o desejo de importância para ambos os supervisores e colegas de trabalho permanece. Numerosas experiências sociais demonstram que, quando as pessoas se conhecem como pessoas, elas investem mais em um trabalho mútuo. E as empresas colhem os benefícios deste investimento, através do aumento do entusiasmo dos funcionários, confiabilidade e retenção. Um dos mais significativos preditores de honestidade do empregado é quando ele sente-se pessoalmente envolvido no trabalho. Portanto o gestor deve dispensar um cuidado sincero por seus funcionários como pessoas, interessar-se por sua vida pessoal, encorajar os esforços do grupo em seus resultados de trabalho diário.

6) O sexto elemento: alguém no trabalho encoraja meu desenvolvimento.

O sexto elemento depende profundamente de investimento pessoal por parte dos gestores e é crucial para o engajamento do empregado. Para isso, os gestores devem incentivar de forma eficaz o desenvolvimento de seus funcionários, entender a fundo suas personalidades e competências. Sem isso, os gestores terão dificuldade em implementar efetivamente os outros onze elementos. Mesmo garantindo os demais elementos, apenas um por cento dos funcionários que não contam com mentores podem ter compromisso verdadeiro com o seu empregador. Uma das maiores dificuldades com o sexto elemento é que, para ser eficaz, os pares devem ter afinidade. Apenas ter alguém para “ajudar” muitas vezes não faz a pessoa trabalhar engajada, especialmente se as pessoas envolvidas têm diferentes vocações.

A relação mestre/aprendiz é importante não só por causa da partilha de competências e de conhecimentos, mas porque, através de aconselhamento, validação e amizade, os orientandos também percebem que o seu trabalho é importante para a organização e sentem-se desafiados e encorajados a alcançarem o sucesso. Enquanto não há dados que indicam que a necessidade de um tutor diminui com o tempo e experiência, a maioria das empresas colocam a maior parte de seus esforços para jovens e/ou novos funcionários.

7) O sétimo elemento: no trabalho, minhas opiniões parecem fazer diferença.

Esse elemento requer explicitamente que os gestores tratem seus empregados como pessoas, e não como máquinas. Gestores devem ouvir as opiniões de seus funcionários e com isso fazer um grande serviço por suas empresas. Infelizmente, isso não tem sido habitual na maioria dos locais de trabalho. Frederick Winslow Taylor ficou famoso por criar "o Taylorismo", uma abordagem que denigre as habilidades de funcionários, particularmente sua capacidade de pensar, e considera-os como máquinas. Entretanto novas abordagens em gestão evidenciaram que incorporar as opiniões dos colaboradores pode oferecer inúmeros benefícios para os empregadores, pois os funcionários são os mais familiarizados com seu trabalho. Além disso, eles são mais propensos a se comprometer com seus próprios planos do que com aqueles entregues pelas chefias. Portanto oportunizar o sétimo elemento para cada funcionário, ou seja, ouvi-los, terá um impacto grande sobre a produtividade, satisfação do cliente e rentabilidade.

- 8) O oitavo elemento: a missão ou o propósito da minha empresa me fazem sentir que meu trabalho é importante.

A força do oitavo elemento remete a uma necessidade inata do ser humano, a de saber que as suas contribuições são significativas. O desejo de encontrar sentido no trabalho e a frustração que vem com a sua falta afetam todos, desde os recém-chegados até os executivos de top da organização. Os principais executivos podem influenciar a forma como funcionários se sentem sobre o oitavo elemento mais do que qualquer outro. Enquanto o maior significado de alguns campos é mais aparente, um senso de propósito do trabalho muitas vezes tem mais a ver com o ambiente de trabalho.

O sentido de significado de executivos no topo influencia os gerentes, que depois influenciam os funcionários. Entretanto isso não é suficiente para convencer os funcionários de que os negócios em geral e a sua ligação com a missão da empresa valem a pena. Os gestores devem também convencer suas equipes de que seu trabalho específico contribui significativamente para o propósito geral da empresa. Uma das melhores maneiras de entender o significado profissional dessa ligação é dividir as perspectivas de trabalho em três categorias. Os funcionários menos engajados veem o seu trabalho apenas como um emprego, uma maneira de pagar as contas e facilitar suas vidas pessoais.

O grupo do meio vê seu trabalho como parte de uma carreira, em que eles vão progressivamente subir a escada para o sucesso. Os trabalhadores mais engajados consideram seu valor como um "Chamado", ou seja, o trabalho não é apenas um fim em si, mas também adquire uma natureza quase sagrada. Embora nem todas as necessidades dos funcionários estejam ligadas a seu trabalho, as empresas com mais funcionários nos segundo e terceiro grupos se saem muito melhor do que com os da maior parte do primeiro grupo.

- 9) O nono elemento: meus colegas se mostram comprometidos em realizar um trabalho de qualidade:

Como criaturas relacionais, os seres humanos produzem melhores resultados quando seus companheiros de equipe também estão produzindo bons resultados. Parte disso decorre da mentalidade de grupo, e parte é oriunda da motivação do ser humano em investir mais profundamente quando os outros também estão investindo. No ambiente de trabalho vamos ter os que trabalham bastante e também os que são improdutivos,

independentemente de seus pares. A maioria pode subir ou descer ao nível dos que os rodeiam. As empresas que são fortes no Nono elemento têm funcionários que são mais seguros, melhor com os clientes, mais comprometidos e mais produtivos. Para os gestores utilizarem eficazmente o nono elemento, eles devem se lembrar de quatro princípios básicos. Primeiro, muitos funcionários investem tempo e esforço e têm intenção de cooperar totalmente. Em segundo lugar, sempre haverá alguns membros que vão ser ociosos. Em terceiro lugar, o impulso humano para a justiça é de tal forma que colegas produtivos punirão os preguiçosos mesmo em seu próprio setor, ou grupo. Em quarto lugar, se os ociosos não melhorarem com a punição dos colegas de trabalho, poderão ser tomadas outras providências cabíveis pelas lideranças.

10) O décimo elemento: tenho um melhor amigo no trabalho.

O décimo elemento é o mais polêmico dos 12. A definição de "um melhor amigo" pode ser vaga. Entretanto os funcionários que percebem que têm uma verdadeira e profunda conexão relacional e apoio mútuo no trabalho estão mais propensos a permanecer em seus postos e se sentirão leais à empresa.

A Pesquisa da Gallup revelou que 50% dos trabalhadores com um melhor amigo no serviço relataram que sentem uma forte ligação com a sua empresa. Cabe destacar que esses empregados, tem mais satisfação, compromisso e são mais dedicados aos objetivos do grupo. Além disso, as divergências são resolvidas mais facilmente devido ao seu senso de apoio mútuo, que implica maior volume de negócios, menor taxa de acidentes e menos perdas financeiras. A implementação do décimo elemento é provavelmente o mais difícil para os gestores, uma vez que não é fácil conseguir que todos sejam amigos. A melhor abordagem para os gestores é criar situações em que os funcionários podem ajudar e apoiar uns aos outros e estimular as amizades entre eles.

11) O décimo primeiro elemento: nos seis últimos meses, alguém no trabalho conversou comigo sobre meu progresso.

Os funcionários precisam de feedback frequente de seus gestores, mas a maioria das empresas esta empenhada em modelos formais de avaliações de desempenho, os quais muitas vezes são inúteis para os funcionários. As avaliações de desempenho devem ser adaptadas à personalidade, situação, potencial e necessidades de cada empregado, pois

não existe um modelo único para todos. Uma maneira eficaz de incentivar que os funcionários melhorem é descobrir as formas de feedback que são mais significativas para eles. Os funcionários variam na forma de receber o feedback, por isso bons gerentes devem ser sensíveis à forma como cada funcionário recebe e utiliza o seu feedback. A natureza do trabalho do empregado importa também. Pois empregados em postos de trabalho com potencial para "promoção" ou que buscam novas oportunidades, podem melhorar, se receber um feedback positivo.

12) O décimo segundo elemento: no ano passado, tive oportunidades de aprender e crescer no trabalho.

Os seres humanos têm um forte desejo de aprender e de se desenvolver. As empresas que oportunizam isso para seus funcionários têm uma melhor lucratividade e envolvimento com o cliente. Por outro lado, permitir que os funcionários fiquem estagnados tem repercussões negativas para a organização, especialmente quando eles permanecem centrados apenas no pagamento financeiro.

Curiosamente, a compensação financeira, particularmente em sociedades nas quais a maioria dos funcionários pode pagar pelo seu sustento básico, não é um fator muito relevante entre os 12 elementos. Na realidade, o pagamento parece ter pouco impacto sobre o engajamento do empregado, uma vez que pode ser motivo de divisão e pode interferir no trabalho de equipe e nas conexões relacionais. A compensação generosa, em conjunto com os 12 elementos, demonstram apreço, mas com o mesmo trabalho. Os gerentes que estão empenhados em ajudar os seus funcionários a aprenderem e a crescerem têm que entender suas aspirações e pontos fortes, um feito que requer que os gestores verifiquem com maior frequência essas questões.

Além disso, os gestores devem conhecer a empresa suficientemente bem para fazer recomendações pertinentes aos seus trabalhadores. Se os gestores se dedicam em ajudar seus funcionários a brilharem, eles devem também estar preparados para promover ou contratar outros quando seus funcionários são promovidos. Em termos práticos, uma das maneiras mais eficazes para funcionários crescerem é estabelecer desafios com objetivos quantificáveis.

Ao invés de proporcionar apenas o encorajamento abstrato como "fazer o seu melhor", é interessante definir objetivos mensuráveis para as tarefas intelectuais e físicas, o que permitirá a indiscutível conquista, o que é mais motivacional.

Além de descobrir os 12 elementos, a Gallup também constatou que a ordem dos itens é importante. Os 12 elementos representam os quatro estágios dentro de uma hierarquia que o empregado passa a estabelecer no relacionamento com seu trabalho. Itens 1 e 2 representam as necessidades primárias dos funcionários. Quando os funcionários começam em novo papel, as suas necessidades são básicas. Eles geralmente perguntam: "O que começar a fazer a partir deste papel?"

Na segunda etapa, englobando os itens 3 a 6, os funcionários pensam sobre a sua contribuição individual e consideram como os outros veem e valorizam seus esforços. Nesse momento, o apoio do gestor é mais importante, porque os gerentes normalmente definem as percepções de valor.

Uma vez que os funcionários avançam essas duas primeiras fases da hierarquia, suas perspectivas começam a se ampliar e passam a avaliar a sua ligação com a equipe e a organização. No terceiro estágio, abrangendo os itens 7 a 10, os funcionários se perguntam: "Será que eu pertencço a essa organização?". Então, durante o quarto e mais avançado estágio, composto pelos itens 11 e 12, os funcionários querem fazer melhorias, aprender, crescer, inovar e aplicar suas novas ideias. Os quatro estágios ajudam os gestores a avaliar o desempenho do grupo de trabalho e a concentrar seus esforços em áreas mais relevantes para oportunizar o engajamento da equipe.

### **2.5.1.3. Categorias de Engajamento de Funcionários no Trabalho**

Com base nas respostas dos funcionários para os 12 itens, a Gallup identificou três categorias de funcionários: engajado, não engajados e ativamente desengajados.

#### **2.5.1.3.1. Funcionários engajados**

Trabalham com paixão e sentem uma profunda conexão com a sua organização. Eles impulsionam a inovação e movem a organização para frente. Os funcionários engajados são os melhores colegas. Eles cooperam para o desenvolvimento de uma excelente organização e geralmente estão por trás de tudo de bom que nela acontece. Esses funcionários são entusiasmados e comprometidos com seu trabalho. Eles sabem o valor de sua atividade laboral e procuram novas e melhores maneiras de conseguir resultados. Estão 100% comprometidos com seu trabalho e são as únicas pessoas em uma organização que captam novos clientes.

### **2.5.1.3.2. Funcionários não engajados**

São essencialmente improdutivos, desanimados e até sonolentos durante a sua jornada de trabalho, disponibilizam o seu tempo, mas não energia ou paixão em seu trabalho.

É difícil detectar os trabalhadores não engajados, pois eles não são hostis ou perturbadores. Apenas não utilizam o tempo de forma produtiva. Geralmente não utilizam o seu tempo de forma produtiva nem com os clientes e nem com os resultados da organização. Eles estão sempre pensando na hora do almoço ou no próximo intervalo. Surpreendentemente, esse tipo de funcionário pode estar tanto na equipe de pessoal de apoio, ou de vendas, como também compondo o grupo executivo.

### **2.5.1.3.3. Funcionários desengajados**

Não são apenas infelizes no trabalho, eles se ocupam tentando contagiar os outros com a sua infelicidade. Todos os dias, esses trabalhadores tentam influenciar os colegas de trabalho que se dedicam a realizar suas atividades. Eles causam muitos danos à empresa, devido a monopolizar o tempo dos gestores. Sofrem acidentes de trabalho, respondem por mais defeitos de qualidade, são mais doentes, faltam mais ao trabalho do que os empregados envolvidos. Além disso, tentam desfazer ou desencorajar o envolvido a resolver problemas, inovar e a buscar novos clientes.

## **2.5.2. Estudos e Correlatos sobre o Engajamento no Trabalho**

Engajamento no trabalho foi conceituado por Kahn, (1990), como o aproveitamento dos membros organizacionais para seus papéis de trabalho. No engajamento, as pessoas empregam e expressam-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente, durante o desempenho laboral. O envolvimento dos funcionários é assim, o nível de comprometimento e envolvimento que um empregado tem para a sua organização e os seus valores. Um funcionário envolvido tem conhecimento do negócio, do contexto, e trabalha com os colegas para melhorar o desempenho laboral e beneficiar a organização. Para tanto, a organização deve trabalhar para desenvolver e fomentar o engajamento, o que exige uma relação de mão dupla entre empregador e empregado.

Segundo Rebocho, Semedo e Santos (2011), o engajamento no trabalho torna-se relevante no que se refere ao bem-estar psicológico, na medida em que colaboradores com engajamento elevado estão mais satisfeitos com o trabalho, sentem-se mais comprometidos e leais para com

a organização em que trabalham e têm menos intenções de deixá-la por outra; além disso, demonstram condutas mais proativas e de iniciativa pessoal, estando mais motivados a aprender coisas novas e a aceitar novos desafios no trabalho (Salanova & Schaufeli, 2004). Ou seja, são colaboradores que estão dispostos a ir além daquilo que é esperado ou lhes é exigido.

Diversos autores afirmam que o engajamento dos colaboradores é importante para as organizações, porque ajuda no desempenho financeiro destas. Organizações com colaboradores envolvidos aumentam a qualidade dos serviços, têm clientes mais satisfeitos e mais fidelizados à organização, o que por sua vez conduzirá a maior lucratividade (Piersol, 2007 e Poglianich e Antonek, 2009). Xanthopoulou et al. (2009) mencionam algumas razões pelas quais trabalhadores com engajamento elevado têm um melhor desempenho. Estes trabalhadores manifestam, com frequência, emoções positivas, como felicidade, alegria e entusiasmo. Denotam também melhor saúde física e psicológica, criam os seus próprios recursos laborais e pessoais e envolvem os outros com o seu engajamento.

Engajamento de funcionários é um forte preditor de resultados organizacionais, mais que a satisfação dos funcionários. Vários estudos têm demonstrado ligações entre maior engajamento e maior produtividade correlacionando-se com o indivíduo, grupo e desempenho organizacional (Ronertson-Smith & Marwick, 2009 apud Ngure, Makokha, E. & Orawo, 2016). Níveis de engajamento mais elevados estão associados com menor rotatividade de funcionários, diminuição de licenças saúde, maior produtividade e maiores lucros (Baumruk, 2006). As organizações com altos níveis de engajamento dos empregados aumentaram seu lucro anual em comparação àquelas com níveis mais baixos de engajamento (Towers Perrin, 2007 apud Attridge, 2009). Estimativa da Gallup (2010) evidencia que cinco trabalhadores totalmente engajados, pode anular o impacto de um colega ativamente desengajado.

Até recentemente, a maior parte do foco na melhoria do engajamento para os funcionários tem sido sobre o que as empresas podem fazer para envolvê-los. Entretanto esse engajamento necessita de alguns aspectos essenciais para sua viabilização em nível organizacional, tais como: um trabalho realizado com significado e finalidade, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento oportuno e recompensas, integridade organizacional, na qual o empregado tenha voz e estabeleça relações assertivas de respeito, com sistemas adequados de comunicação e liderança inspiradora (Crabb, 2011).

De acordo com Crabb (2011), os funcionários raramente têm as habilidades individuais para desenvolver esses aspectos, Assim o desenvolvimento desses aspectos. Sendo que o desenvolvimento de habilidades de *coaching* por esses gestores é valioso para que possam desempenhar esse papel de forma eficaz. Por exemplo:

- Explorando como o empregado pode melhorar a sua capacidade de resistência, desafiando suas emoções negativas e reenquadrando pensamentos negativos ou irracionais.
- Auxiliando o empregado a identificar onde seus valores individuais podem se alinhar em estreita colaboração com o trabalho que fazem.
- Facilitando para que empregados encontrem significado pessoal no trabalho que fazem.
- Facilitando ao funcionário a identificação e avaliação de seus pontos fortes.
- Desenvolvendo o diálogo de *coaching* para descobrir como o papel do empregado pode ser moldado para destacar mais seus pontos fortes e menos suas fraquezas.
- Facilitando ao funcionário a identificação, de maneira criativa, das práticas para gerir as suas áreas mais fracas de forma eficaz.

Para Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002), engajamento é um indicador positivo caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção). O Vigor corresponde níveis elevados de energia e resistência mental no trabalho. A Dedicação é um forte senso de envolvimento com o próprio trabalho, juntamente com um senso de significado, entusiasmo e desafio. A Absorção ocorre quando um indivíduo está totalmente concentrado, feliz e absorvido pelas suas atividades, na medida em que o tempo passa rapidamente e ele tem dificuldade de retirar-se do seu trabalho (Bakker e Demerouti, 2008, Schaufeli & Bakker, 2004). Trabalhadores que se destacam em sua atuação apresentam alta energia e autoeficácia (Schaufeli *et al.*, 2001). A natureza do engajamento no trabalho leva os trabalhadores a criar o seu próprio *feedback* positivo em termos de valorização, reconhecimento e sucesso.

Bakker e Demerouti (2008), constataram que os trabalhadores engajados desenvolvem suas tarefas com entusiasmo e energia e têm um sentimento de realização no final de um dia de trabalho. Schaufeli e Van Rhenen, (2006), relataram que existe uma forte ligação entre emoções positivas e engajamento. O engajamento também foi correlacionado positivamente com à saúde (Schaufeli, Taris e Van Rhenen, 2008). Além disso em uma análise das relações entre o engajamento e o Burnout, trabalhadores envolvidos relataram menos queixas psicossomáticas do que colegas com trabalho de baixos níveis de engajamento (Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen e Schaufeli, 2001). Schaufeli e Bakker (2004), observaram que os trabalhadores engajados sofrem menos dores de cabeça, problemas cardiovasculares e dores de estômago.

Diversos estudos indicam que os aspectos do ambiente de trabalho foram preditores mais fortes de *Burnout* do que fatores da personalidade (Lee e Ashforth, 1996, & Schaufeli e Enzmann, 1998). Entretanto a pesquisa também sugeriu uma ligação entre a exaustão emocional, como operacionalizada dentro de um quadro de *Burnout* e fatores relacionados com a família (Bakker *et al.*, 2005). Esta ligação entre a baixa energia física e emocional era principalmente dependente de aspectos sociais do ambiente de trabalho. *Burnout* tem sido também ligado a uma variedade de doenças, incluindo problemas circulatórios e gastrointestinais, dores musculares, distúrbios do sono e dores de cabeça ( Bakker et al. 2005).

As formulações predominantes de *Burnout* e engajamento contêm um número de semelhanças que podem criar confusão sobre a maneira pela qual eles se relacionam um com o outro. Em nível mais básico, os estudos associam o engajamento a um conjunto de emoções positivas (Schuafeli & Van Rhenen, 2008), enquanto as pesquisas sobre o *Burnout* estão intimamente ligadas a um conjunto de emoções negativas (Schaufeli e Enzmann, 1998). Alguns pesquisadores têm se posicionado sobre o *Burnout* e o engajamento em lados opostos. Por exemplo, o inventário de *Oldenburg Burnout* (Demerouti *et al.*, 2001) é uma ferramenta que mede o *Burnout*, categorizando entrevistas em níveis de exaustão e desengajamento. A qual contempla a avaliação afetiva a longo prazo de um empregado com o seu trabalho e inclui aspectos sobre o comprometimento afetivo e engajamento com o trabalho.

Vários estudos, como os de Lorrens *et al* (2007), têm confirmado que o engajamento está ligado às emoções positivas e tem uma natureza motivacional. Embora exista uma necessidade de mais pesquisas sobre os caminhos específicos entre o engajamento e a saúde, autores como Bakker et al (2005), têm evidenciado um efeito positivo do engajamento sobre a promoção da saúde física e psicológica de indivíduos engajados.

### **2.5.3. Aplicabilidade e Contribuições do Engajamento para a Organização e Gestão de Pessoas**

A implementação do engajamento no trabalho beneficia não somente os indivíduos, mas também gera vantagem competitiva para as organizações, ratificam os autores (Bakker *et al.*, 2005; Bakker; Leiter, 2010; Salanova; Schaufeli, 2009). Pelo fato do engajamento no trabalho ser tanto individual, como coletivo e social, o que agrega valor ao desenvolvimento organizacional, mediante o estabelecimento de relações recíprocas que geram consequências positivas para ambos. (Salanova; Schaufeli, 2009).

Assim é uma grande responsabilidade da organização, criar um ambiente e cultura propícia para essa parceria, ou seja, uma relação ganha-ganha. Por meio da promoção do engajamento no trabalho, o qual vai modular os efeitos diretos dos recursos organizacionais sobre o desempenho, o bem-estar e a qualidade de vida em geral (Llorens *et al.*, 2007). Na mesma direção apontam os estudos de Porto-Martins e Machado (2013), sobre a influência das condições organizacionais enquanto mediadoras do burnout e engajamento laboral. A investigação foi realizada com uma amostra de 701 profissionais, conclui-se que as condições organizacionais são relevantes na dinâmica de processos positivos e negativos da saúde no trabalho.

O Engajamento no trabalho é importante para os gestores estimularem em seus funcionários altos níveis de energia e de identificação com suas atividades ocupacionais (Bakker *et al.*, 2005; Bakker; Leiter, 2010). Outra investigação, utilizando um recurso diferente de engajamento (envolvimento e entusiasmo do empregado) estabeleceu correlações com variáveis como: o volume de negócios, a satisfação do cliente, lealdade, a segurança e, em menor grau, a produtividade e os critérios de rentabilidade (Harter, Hayes & Schmidt, 2004).

A capacidade de uma organização para gerenciar o engajamento dos funcionários está intimamente relacionada com a sua capacidade de promover bem-estar no trabalho e atingir altos níveis de desempenho e resultados de negócios, segundo Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013). A seguir alguns aspectos frutos dessa promoção e que são evidenciados pelos empregados engajados:

- Funcionários engajados vão ficar na organização, ser um defensor da empresa e seus produtos e serviços, e contribuir para o sucesso do negócio.
- Eles normalmente têm um melhor desempenho e são mais motivados.
- Há uma relação significativa entre o envolvimento dos funcionários e rentabilidade.
- Eles formam uma conexão emocional com a empresa. Isso afeta a sua atitude para os clientes da empresa, e, assim, melhora a satisfação do cliente e os níveis de serviço.
- Baseia-se na paixão do comprometimento e do alinhamento com as estratégias da organização e dos objetivos.
- Aumenta a confiança dos funcionários na organização.
- Cria um sentimento de lealdade em um ambiente competitivo.
- Proporciona um ambiente de trabalho de alta energia.
- Aumenta o crescimento do negócio.
- Torna os funcionários embaixadores eficazes da marca da empresa.

Os funcionários altamente engajados vão apresentar resultados de desempenho além das expectativas. Uma investigação sobre o engajamento de funcionários no trabalho segundo Harter, Schmidt e Hayes (2002), evidenciaram que os funcionários têm a oportunidade de fazer o seu melhor cotidianamente. Assim, o engajamento dos funcionários é fundamental para qualquer organização que valoriza os seus funcionários. Foi provado que há uma ligação intrínseca entre o engajamento de funcionários, fidelidade dos clientes e rentabilidade.

E para organizações produzirem um ambiente de trabalho mais adequado a um contexto de engajamento laboral, tornar-se necessário a implementação de algumas estratégias de acordo com Salanova e Schaufeli (2009):

- socialização e avaliação dos colaboradores;
- seleção de pessoal;
- contato psicológico;
- auditorias;
- oficinas;
- incremento de recursos laborais;
- procedimentos do trabalho;
- modificações laborais;
- liderança, liderança situacional (transformacional);
- gestão da diversidade;
- relações interpessoais.

Schaufeli, Dijkstra & Vazquez (2013), apontam as consequências dessa falta de alinhamento, alto nível de absenteísmo dos colaboradores geralmente causado por doenças psicossomáticas. Vale lembrar, que a maioria dos colaboradores engajados busca nas suas empresas satisfação pessoal e profissional. Nesse sentido ações básicas para obter um ambiente propício ao engajamento. São elas: promover um ambiente onde os colaboradores possam ter, com clareza, perspectivas de desenvolvimento e crescimento profissional; criar políticas, mecanismos diversificados de reconhecimento dos colaboradores pelo bom trabalho realizado; ter um processo estratégico de atração e seleção de colaboradores interno/externo, que garanta que o colaborador seja a pessoa certa, no lugar certo e na hora certa, considerando os momentos presente e futuro próximo, ou seja, o colaborador deve ter o seu perfil alinhado a função desempenhada, as responsabilidades atribuídas a ele, a cultura da empresa e, ainda deve ter um perfil de quem está preparado para as mudanças que virão nos próximos anos.

Varios estudos evidenciaram que o engajamento no trabalho tem consequências positivas em níveis individual e organizacional” (Bakker *et al.*, 2007, p. 274. Isso é confirmado por

esquisa da organização Gallup consistentemente os locais de trabalho com empregados engajados, em comparação com menos envolvidos são mais propensos a ter menor rotatividade de funcionários, média superior de fidelização de clientes, produtividade e ganhos acima da média. Estes são alguns dos aspectos positivos que evidenciam o engajamento de funcionários e agregam valor para os negócios. (Siqueira, 2014).

Nesta tendência, posto isso, conclui-se que engajamento é uma palavra que significa o envolvimento dos funcionários com seu trabalho. É uma atitude positiva dos funcionários para com a organização e seus valores. Ultimamente tem ganhado importância no ambiente de trabalho, devido aos seus vários impactos sobre as organizações.

Estudos internacionais, relacionados a seguir, evidenciam que o engajamento dos funcionários pode contribuir significativamente para a gestão de pessoas, inspirando e atraindo funcionários, tornando as organizações um lugar melhor para trabalhar, com cidadãos mais corporativos, a fim de impulsionar a produtividade e melhorar o desempenho organizacional.

O engajamento no trabalho impõe um estado positivo e completo de envolvimento no trabalho (Brown, 1996), tornando-se um termômetro que determina a adesão do colaborador com a sua organização.

Esse envolvimento é fundamental para o trabalhador identificar-se com o trabalho desenvolvido). Essa identificação promove, por meio do trabalho, a satisfação de necessidades psicológicas do colaborador (Kanungo, 1982). Os resultados desta identificação psicológica do trabalhador com a atividade de trabalho assumem um significado na vida do funcionário, gerando um senso de competência por possuir habilidades necessárias para que o trabalho seja realizado da melhor maneira possível (Siqueira & Gomide Jr, 2004).

De acordo com esses autores, o engajamento é diferente do envolvimento no trabalho. O envolvimento diz respeito mais à identificação pessoal com o trabalho. Além disso, engajamento implica uso ativo das emoções. Finalmente engajamento pode ser pensado como um antecedente ao envolvimento com o trabalho, ou seja, os indivíduos que possuem profundo engajamento em seus papéis laborais, identificam-se e envolvem-se com os seus trabalhos.

Kahn (1990) destacou três aspectos no engajamento de funcionários o físico, o emocional e o cognitivo e os relacionou com comportamentos e sentimentos dos funcionários no contexto organizacional. O cognitivo se refere à satisfação no trabalho, por conta da forma como o empregado se sente em relação à experiência de trabalho e como ele é tratado na organização.

Os profissionais de recursos humanos acreditam que isso é um desafio para a implementação do engajamento, pois sempre haverá pessoas que nunca dão o seu melhor, não importando as cobranças dos gerentes de recursos humanos para envolvê-los. Mas, para a maioria dos empregados, o engajamento com o trabalho satisfaz uma poderosa necessidade básica de se conectar e contribuir para algo significativo.

Segundo Robinson & Ritzko (2006), para gerar esse contexto de engajamento, há necessidade da criação de um ambiente organizacional com emoções positivas, onde o engajamento seja incentivado, resultando em melhoria do desempenho organizacional, bem como em menor rotatividade de funcionários e da saúde do trabalhador.

O incentivo às emoções positivas no contexto laboral favorece a capacidade do colaborador de pensar de forma mais flexível, de mente aberta e também ser propenso a ter um maior autocontrole, lidar de forma mais eficaz com as diversas situações e ser menos defensivo no local de trabalho, além de ter um melhor relacionamento com os clientes ratificam (Robinson & Ritzko,2006) .

A Organização Gallup (2010), por meio de seus estudos, sinalizou conexões importantes entre o engajamento de funcionários e a lealdade de clientes, o crescimento dos negócios e a lucratividade, pois um funcionário envolvido tem conhecimento de negócio, do contexto e trabalha com os colegas a fim de melhorar o seu desempenho para o benefício da organização.

Uma análise realizada também pela Gallup (2010) constatou que as organizações com altos níveis de empregados engajados tiveram menor absenteísmo, rotatividade de pessoal e níveis mais elevados de segurança, satisfação do cliente, produtividade e rentabilidade do que as organizações com baixos níveis de engajamento. Nesse sentido, o engajamento dos funcionários passou a ser considerado por muitos estudos como a chave para o sucesso e competitividade de uma organização (Macey et al. 2008).

Depreende-se dessa revisão de literatura sobre o engajamento no trabalho, que as organizações querem cada vez mais seus colaboradores fiquem apaixonados pela missão, empenhados nas atividades, comprometidos com a empresa e alinhados com os valores e os princípios da organização. Essas necessidades, nos últimos anos, têm despertado para a importância sobre o engajamento do empregado no atingimento de tais objetivos. Na tentativa de melhor compreender e tirar proveito do engajamento muitos pesquisadores, gestores e a mídia tem se debruçado sobre o tema. Numa economia baseada no conhecimento, nenhuma

estratégia de negócio, por mais elaborada que seja, é capaz de alcançar resultados positivos sem uma equipe de trabalho engajada. Nem mesmo o mais avançado sistema tecnológico pode garantir essa sintonia. O engajamento, o famoso ‘vestir a camisa da empresa’, é o estado em que o funcionário se encontra em genuíno envolvimento, vontade de contribuir, permanecer na empresa, e estima elevada por pertencer àquela organização. Cientes da importância desse indicador, as organizações partiram em busca de ferramentas para aferir e promover o nível de engajamento de seus funcionários.

Embora para muitos, essa temática possa aparecer apenas como mais um modismo na área de gestão, considera-se importante compreender as diversas definições e fatores que perpassam pelo processo de engajamento e as suas contribuições, tanto para o trabalhador, quanto para organização. Embora um dos primeiros desafios da literatura seja a falta de uma definição universal sobre engajamento dos funcionários.

Constata-se essa diversidade conceitual nas várias definições e modelos existentes para avaliar e aumentar o engajamento dos funcionários, desenvolvidos por pesquisadores, consultores e profissionais de recursos humanos. Nesse sentido, o objetivo desta revisão é fornecer uma síntese das definições principais sobre o engajamento dos funcionários. A revisão também vai procurar explorar alguns dos principais benefícios atribuídos ao engajamento dos funcionários, e um breve olhar sobre alguns instrumentos que servem para avaliar os níveis de engajamento, usados para medir e monitorar o engajamento dentro das organizações.

A literatura sobre o assunto também menciona que, atitudes sem ética e a liderança negativa (tratar a equipe com falta de respeito, por exemplo) são os fatores que mais atingem o engajamento dos colaboradores. Certamente empresas com uma liderança sem competência para exercer tal função, estão perdendo seus talentos e têm uma produtividade abaixo de sua capacidade e um alto passivo trabalhista. Essas relações de trabalho negativas, podem ser em grande medida, responsáveis pelo não engajamento de funcionários com seus trabalhos.

Uma organização deve, portanto, reconhecer que seus funcionários, mais do que quaisquer outras variáveis, é o mais importante recurso vivo para obter vantagem competitiva e sucesso. Para tanto, O engajamento dos funcionários deve constituir-se em um processo contínuo de aprendizagem, aperfeiçoamento e avaliação na organização. Gostaríamos, portanto, concluir que é de relevante importância oportunizar e manter o engajamento dos funcionários. Nesse sentido, a organização deve envidar esforço, tempo, comprometimento e recursos para

implementar em seu processos de gestão metodologias que possibilitem verificar o engajamento de seus funcionários, a fim de oportunizar que este seja trabalhado.

## **2.6. As Relações existentes entre a Espiritualidade o Comprometimento e o Engajamento no Trabalho**

A estrutura organizacional do século XXI exige cada vez mais instituições focadas no desenvolvimento humano e na interação social. A sociedade exige a cada dia uma postura mais humana dos empresários e das empresas, não só no que tange às variáveis exógenas como também às variáveis endógenas. As organizações modernas para se perpetuarem neste mercado competitivo, necessitam investir no bem-estar social e na qualidade de vida de seus colaboradores. Nesse sentido, as grandes empresas vêm investindo cada vez mais nas organizações não governamentais, criando fundações vinculadas às grandes corporações e instituindo modelos de gestão de pessoas integrados, sempre visando à melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores. Segundo Gonçalves (2011), deve-se respeitar as individualidades de cada colaborador e assim promover políticas de gestão de pessoas que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas dentro das organizações.

Atividades internas visando ao desenvolvimento da espiritualidade e ao respeito à individualidade de cada colaborador passam a ser vistas como fundamentais no desenvolvimento da potencialidade individual. Isto é confirmado por Freshman (1999), segundo o qual, existe uma pluralidade de opiniões e visões a respeito da espiritualidade no trabalho. Por esse motivo deve ser observada a espiritualidade na sua individualidade. Nesse sentido, as instituições passam a enxergar tais individualidades e identificam a necessidade de investimentos em programas que atendam especificamente cada colaborador, respeitando as suas diferenças e seu ponto de vista. Esses investimentos em qualidade de vida no trabalho promovem o maior comprometimento dos colaboradores para com as organizações. A partir do sentimento da melhoria da qualidade de vida e da sensação de bem-estar deste colaborador, ele tende a definir tal ambiente como importante para o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Segundo Mowday, Porter e Steers (1982), o comprometimento advém de um estado de espírito que traz ao indivíduo a sensação de bem-estar, vinculada ao ambiente organizacional, gerando um vínculo afetivo com a instituição que promove tal benefício.

No quadro a seguir, pode-se perceber o grau de comprometimento dos colaboradores, de acordo com a evolução do comportamento organizacional para com a equipe de pessoas dentro das empresas.

**Quadro 4:** Os Três componentes mais Comuns do Comprometimento Organizacional

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	A PESSOA PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO POR QUE	ESTADO PSICOLÓGICO
AFETIVO	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização	...sente que quer pertencer	Desejo
NORMATIVO	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização	...sente que deve permanecer	Obrigação
INSTRUMENTAL (OU CALCULATIVO)	Grau em que o colaborador se mant�m ligado � organiza�o devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída dela. Esse reconhecimento pode advir da us�ncia de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte: Rego (2002), adaptado de Mc Gee e Ford (1987).

Tal evolu o do colaborador leva às organiza es o sentido real de temporalidade desses funcionários e o maior comprometimento para com as tarefas diárias. Destaca-se ainda, que o comprometimento traz como consequência um maior engajamento do indivíduo para com os objetivos formais da organiza o. A empresa passa a ser parte integrante de sua vida profissional e pessoal. Esse colaborador dedica entre 8 (oito) e 10 (dez) horas de seu dia para o desenvolvimento de suas atividades laborais dentro dessa organiza o, o que exige um

ambiente agradável, condizendo com a dedicação e com o comprometimento necessário para a convivência harmônica entre os indivíduos que exercem atividades laborais em tal ambiente.

Esses investimentos em sistemas de gestão de recursos humanos devem visar à qualidade de vida e tendem a incentivar um apego à instituição, tornando forte a vontade de o colaborador permanecer nela por um longo período de tempo, reduzindo assim o absentismo e o turnover. Rego, Pina e Souto (2007), o comprometimento leva o colaborador a se identificar com os valores e com os objetivos organizacionais, aumentando significativamente a ligação entre os colaboradores e também com a organização.

Essa sensação gera aos colaboradores um vínculo pessoal, uma caracterização individual e coletiva com os objetivos, metas e visão da empresa. Para Salanova e Schaufeli (2009), o apego das pessoas pelas organizações tem como primazia o desenvolvimento da sua qualidade de vida e esta, no curto prazo, leva ao maior engajamento da equipe de colaboradores, demonstrando que existe um vínculo piramidal a ser seguido pelas organizações que desejam a perpetuação no mercado competitivo. Segundo os autores, não existe “fórmula mágica”, mas sim bem-estar social e foco na qualidade de vida dos colaboradores.

As instituições devem seguir um contexto holístico e cíclico dentro de uma conjuntura inicial de investimento em ferramentas de sistemas de gestão que visem ao apoio e ao desenvolvimento do potencial de espiritualidade dos seus colaboradores. Tais ferramentas devem promover atividades que visem à qualidade de vida e ao desenvolvimento de um público interno com maior comprometimento e maior engajamento para com os objetivos, missão e visão futura da empresa.

O quadro abaixo identifica a base conceitual para o desenvolvimento do comprometimento organizacional.

**Quadro 5:** Bases para o Desenvolvimento do Comprometimento

<b>BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO</b>	<b>DEFINIÇÕES DAS BASES</b>
Afetiva	Afetiva	Crença e Identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais;
Escassez de Alternativas	Instrumental	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização;
Falta de recompensas e Oportunidades	Instrumental	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade;
Linha consistente de Atividade	Instrumental	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com objetivo de se manter na organização;
Obrigação em permanecer	Normativa	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização;
Obrigação pelo desempenho	Normativa	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais;
Afiliação	Afiliativa	Crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.

Fonte: Cantarelli, Barros e Andrade, 2014.

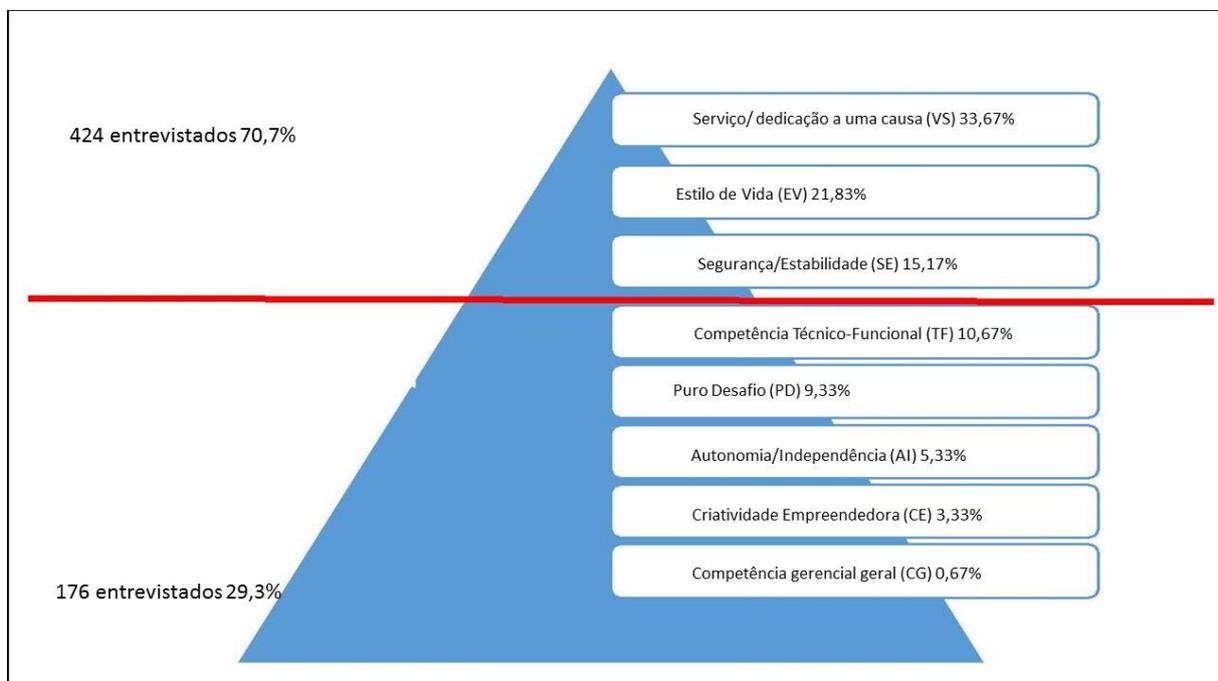
Schaufeli et al. (2002) afirmam que as organizações que investem em políticas focadas nos colaboradores desenvolvem com maior potencialidade o vigor na execução das atividades laborais diárias, que passam a ser desenvolvidas com energia, resistência mental, dedicação, entusiasmo, envolvimento com o trabalho e melhor concentração nas atividades. Daí a importância, citada pelos autores, de investimentos focados em sistemas de recursos humanos que propiciem o desenvolvimento e a discussão da espiritualidade no trabalho, e esta se enquadra na atual exigência do consumidor do século XXI.

Assim, estar engajado com as atividades laborais e, por consequência, com a organização é estar motivado, comprometido, o que leva ao maior desempenho do colaborador e à vontade de permanecer na empresa. Para Llorens *et al* (2007), as organizações que incentivam tais

políticas desenvolvem maior fator motivacional nos colaboradores, aprimorando a sensação de realização profissional, maior dedicação e bem-estar dos colaboradores.

Todavia existe um maior grau de complexidade no construto quando se trata de ferramentas de sistema de gestão de recursos humanos para o desenvolvimento de tal comprometimento entre colaboradores, tendo em vista a individualidade de cada um deles. Em um contexto mais global, os colaboradores possuem motivações diferentes, perfis diferentes, espiritualidades diferentes, objetivos individuais diferentes, e o custo para uma organização desenvolver ferramentas para o despertar do comprometimento e do engajamento visando à individualidade de cada colaborador torna tal prática inviável.

Cantarelli *et al*, em pesquisa desenvolvida em 600 indivíduos, identificaram 8 variáveis que, segundo os participantes, são as principais no que diz respeito ao desenvolvimento do comprometimento e do engajamento no trabalho. O uso de tal informação ajudaria no desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos e as tornaria mais viáveis economicamente para as organizações, reduzindo os custos específicos com políticas individualistas, focando em macropolíticas, com base nas variáveis pesquisadas.



**Figura 1:** Variáveis Predominantes para o Engajamento no Trabalho (Cantarelli, Barros e Andrade, 2014)

Tais políticas individualistas ficariam inviáveis para grandes fábricas, contendo centenas de colaboradores, desenvolverem sistemas individuais para atender a cada funcionário. Os altos investimentos tornariam o retorno pífio, o que faz com que tais iniciativas não sejam prioritárias para as grandes organizações. A estrutura mercadológica da concorrência perfeita, a evolução dos meios de produção e comunicação fazem com que o investimento na robotização e na informatização dos meios produtivos seja mais viável e mais lucrativo do que o investimento no bem-estar social do ser humano.

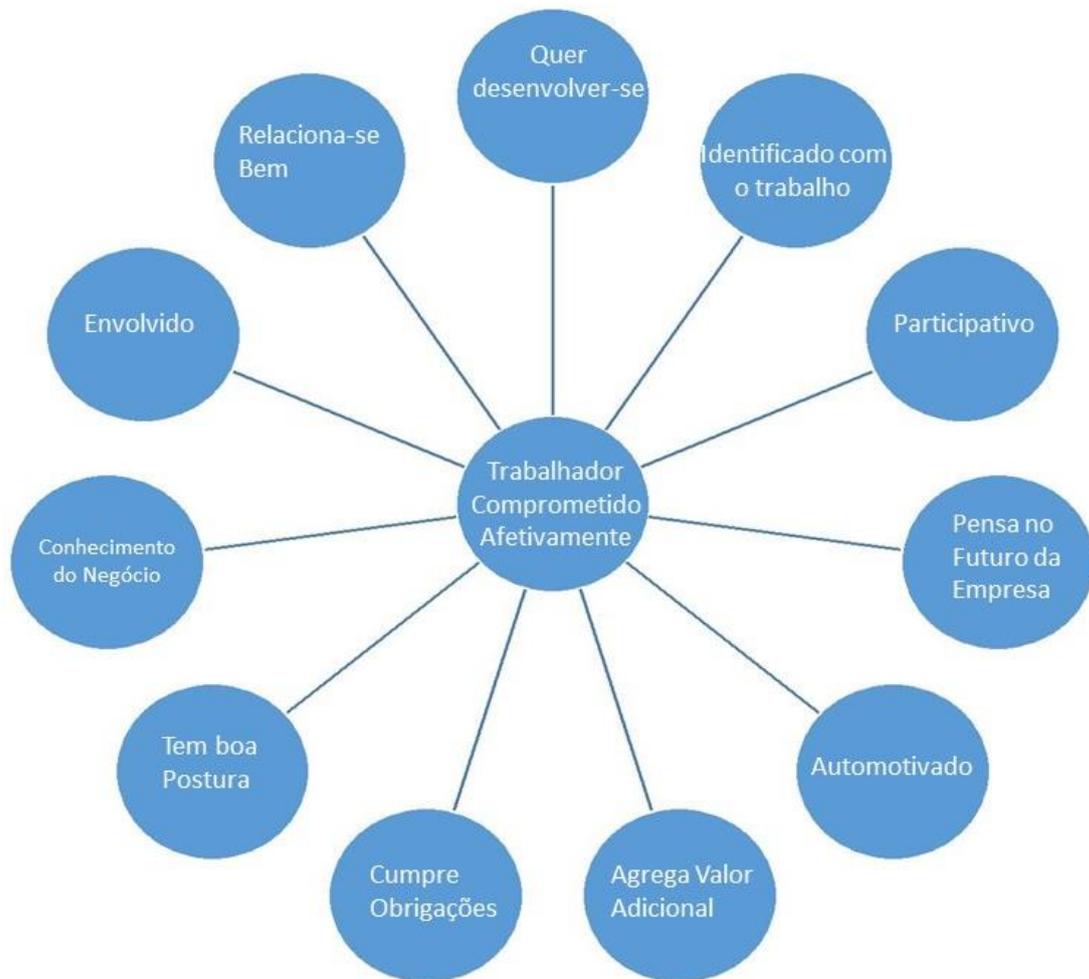
A cada década, a discussão sobre o investimento no ser humano e na sua qualidade de vida traz novos cenários. Atualmente e dada a importância ao capital intelectual e ao valor do conhecimento. Nas últimas décadas, porém, a evolução da robótica e a implantação de novas tecnologias nos meios organizacionais trazem à tona a discussão da inviabilidade da mão de obra humana e a substituição cada vez mais frequente por máquinas e equipamentos que tornam a produtividade mais eficiente e eficaz. Por essa razão, várias profissões já foram extintas, muitas por substituição e outras por aglutinação, e esse fenômeno passa a ser cada vez mais corriqueiro.

Fenômenos como esse fazem com que o profissional procure novos investimentos em seu desenvolvimento profissional, busque a mudança radical de seu perfil profissional ou mesmo almeje seu próprio negócio, investindo no empreendedorismo. Segundo Faissal, De Mendonça & De Almeida (2015), o novo mercado exige do profissional uma postura pró-ativa, dedicação para com os objetivos das empresas, constante atualização e, em casos extremos, mudança radical no perfil profissional.

Como proposta de ruptura ao pensamento de desenvolvimento do bem-estar no trabalho como custos, existe a corrente que retrata tal fator como investimento. Tal corrente alega que a falta de investimentos acarretará custos com demissão, admissão, com treinamento, turnover, absenteísmo, bem como a perda de clientes insatisfeitos. Segundo Cohen (2007), os custos com os processos seletivos, de treinamento, indenizações trabalhistas e adoecimento de funcionários levam milhões dos cofres das empresas todos os anos.

Assim, destaca-se que a busca pelo comprometimento afetivo do colaborador leva à tendência positiva dele ao engajamento, e este fenômeno diminui os custos efetivos dos processos de rotatividade da mão de obra, do absenteísmo, do turnover e do adoecimento das pessoas dentro das organizações.

A figura a seguir demonstra um mapa do desenvolvimento do comprometimento afetivo do colaborador para a organização.



**Figura 2:** Mapa de Desenvolvimento do Comprometimento Afetivo dos Colaboradores (Moscon, Bastos e Souza. Abril/Junho-2012)

Nessa visão, o ser humano passa a ser parte integrante dessa organização social, que visa à integração com a sociedade, não deixando de ter o lucro como foco, porém dando também a devida atenção ao seu cliente interno e externo, em uma nova contextualização mercadológica, com mercado consumidor mais crítico, observador, exigindo dessas empresas o desenvolvimento de estratégias com abordagem de teorias psicológicas sobre ligações afetivas, que refletem no entendimento individual, objetivando desenvolver a ligação do indivíduo com a organização, mantendo assim a fidelização do cliente interno e externo.

Para Cohen (2007), as organizações vêm desenvolvendo nos últimos 10 anos pesquisas que visam identificar as variáveis importantes para a dinâmica do comprometimento organizacional. Esses estudos vêm sendo a base para o desenvolvimento de novas estratégias com vistas a consolidar o crescimento das empresas. Dentre as variáveis mais estudadas, o autor cita os sentimentos, a espiritualidade, o comprometimento e o engajamento, corroborando a discussão que está sendo traçada nesta tese de doutorado e trazendo um forte esclarecimento sobre a importância do estudo dessas variáveis para o desenvolvimento de atividades de gestão de pessoas no contexto organizacional.

Embora o engajamento no trabalho já seja um tema amplamente discutido em relação a outras influências, há ainda pouca discussão sobre como as questões espirituais e o comprometimento podem influenciar o engajamento no trabalho. Assim, o desenvolvimento de estudos e trabalhos acadêmicos sobre a gestão dessas organizações e os seus desafios enfrentados adquirem grande relevância (Lewis, 2001), destacando-se a necessidade de promoverem-se mais pesquisas sobre esta questão.

Cabe destacar que esta investigação é uma tentativa de responder a essa necessidade e tem a finalidade de analisar o engajamento do trabalho e sua relação de predição com a espiritualidade e comprometimento dos stakeholders de ONGs.

**CAPITULO III – METODOLOGIA E MODELO  
CONCEITUAL**

### **3. Metodologia e modelo conceitual**

Há poucos estudos sobre a análise das relações entre a Espiritualidade no trabalho, Comprometimento e o Engajamento no trabalho. Embora o interesse sobre essas temáticas tenha aumentado consideravelmente ao longo da última década entre estudiosos. Contudo, eles têm surgido independentes um do outro, com pouca atenção à maneira como eles estão relacionados.

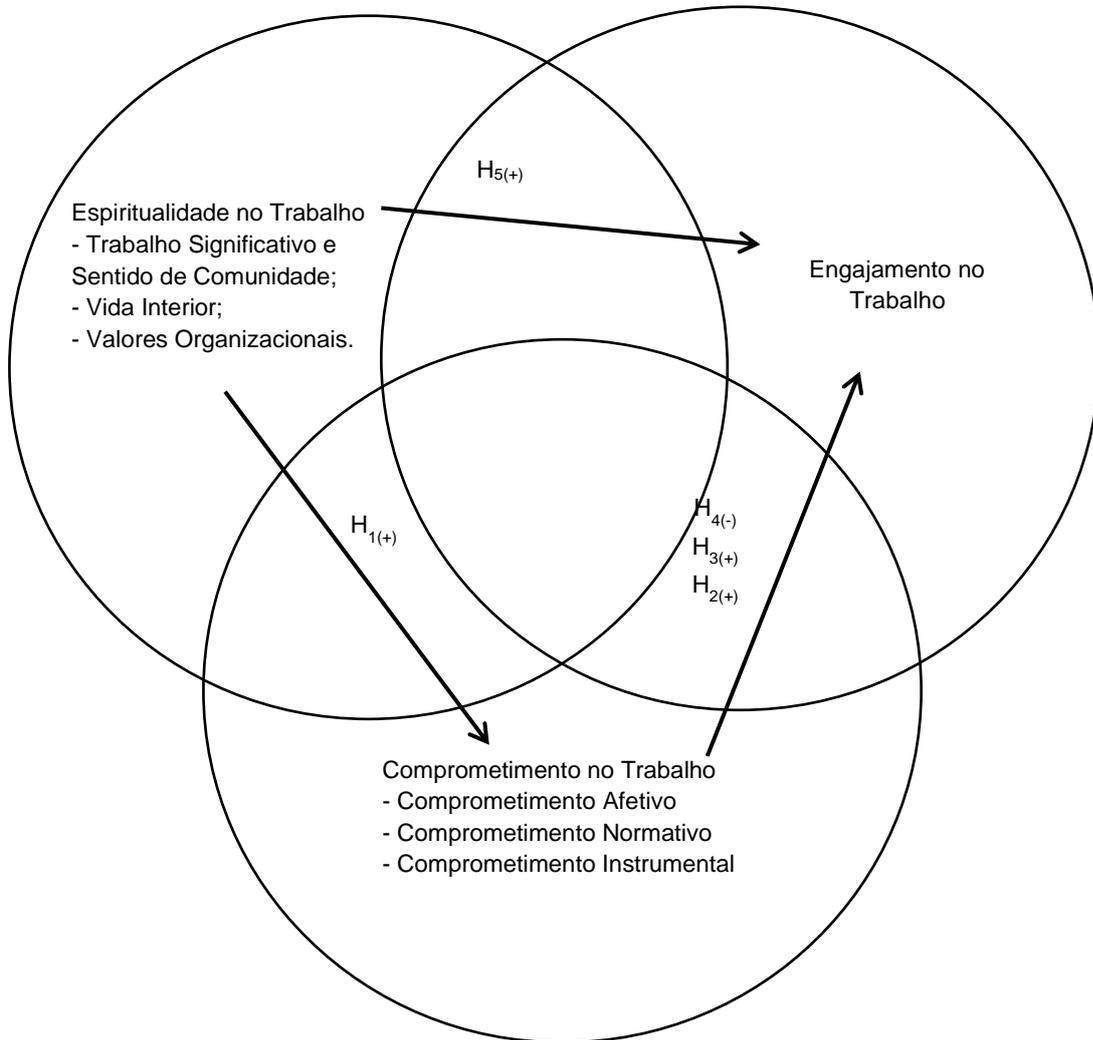
#### **3.1. Objetivo Geral e Modelo Conceitual**

Objetivo geral desta investigação é analisar as relações empíricas entre espiritualidade, comprometimento e engajamento no trabalho em stakeholders internos de ONGs da região amazônica. Deste modo pretende-se estudar o poder preditivo da Espiritualidade no que tange as suas dimensões: reconhecimento da vida interior, o significado do trabalho e da comunidade no local de trabalho e valores organizacionais. Assim como o Comprometimento afetivo, normativo e instrumental sobre o engajamento dos stakeholders internos das organizações não governamentais da região amazônica.

#### **3.2. Modelo Conceitual**

Baseado na revisão de literatura, o modelo conceitual foi desenhado a partir das dimensões da espiritualidade (trabalho significativo e sentido de comunidade, vida interior e valores organizacionais) e o comprometimento afetivo, normativo e instrumental, como variáveis independentes. Em que medida relacionam-se positivamente ou não, assim como sua predição com o engajamento no trabalho como a variável dependente.

### 3.2.1. Desenho do Modelo Conceitual



**Figura 3:** Modelo Conceitual de Investigação (Lopes, 2016).

### 3.3. Operacionalização das Variáveis

Para operacionalização da pesquisa definiu-se uma série de variáveis. As variáveis foram divididas em quatro blocos: 1) Espiritualidade no Trabalho (independentes); 2) comprometimento no Trabalho (independentes); 3) Engajamento no Trabalho (dependente); e 4) socioeconômicas (caracterização dos respondentes).

Como variáveis relacionadas à Espiritualidade nas Organizações, como já exposto, utilizou-se as três dimensões da espiritualidade: vida interior; Trabalho Significativo e Sentido de Comunidade e valores organizacionais propostas por Ashmos e Duchon (2000);

Paulino(2011) ; Rego, Cunha e Souto (2007a e 2007 b); Milliman et al. (2003),os quais definem a espiritualidade como a oportunidade que os trabalhadores têm em executarem o trabalho com significado, inseridos num contexto de comunidade, experimentando um senso de respeito pela vida interior de cada um. Baseada nessas definições, esta investigação compreende a espiritualidade no trabalho como uma interconexão dos valores e atitudes individuais e organizacionais a partir de um trabalho significativo para vida em um ambiente de comunidade laboral.

A operacionalização desta variável está inserida no estudo da percepção da espiritualidade no local de trabalho, mensurada pelas respostas aos 17 itens de um questionário, com escala tipo likert elaborado por Ashmos e Duchon (2000) e versão validada no Brasil por Paulino(2011).

#### ***Dimensão vida interior***

Esta dimensão é apoiada nos estudos dos autores Ashmos e Duchon (2000) e Paulino (2011) envolve o reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior, possui confiança, consciência de valores pessoais e interesse pela espiritualidade. E, busca evidenciar a percepção dos stakeholders em relação à existência ou não da valorização/existência de espiritualidade nas ONGS. É mensurada por meio das respostas aos 06 itens, a seguir:

- Q3 (Eu me sinto responsável pelo meu comportamento)
- Q4 (Meus valores espirituais influenciam nas escolhas que eu faço)
- Q5 (Eu me considero uma pessoa espiritual)
- Q6 (Meu setor de trabalho facilita a utilização dos meus dons e talentos no trabalho)
- Q10 (Eu estou conectado com as metas do meu setor de trabalho)
- Q11 (Eu me sinto conectado com a missão de meu setor de trabalho)

#### ***Significado de trabalho e sentido de comunidade***

Essa dimensão é proveniente de trabalhos realizados por Ashmos e Duchon (2000), Milliman et al. (2003) e Paulino (2011) e inclui itens que pretendem medir a percepção dos colaboradores em relação à importância que tem o trabalho que desenvolvem atendendo não apenas a finalidade pessoal, mas também em favor da sociedade, ou seja, o trabalho realizado tem que ter sentido pessoal e comunitário (Ashmos e Duchon, 2000). Esses autores explicam que o trabalho com significado evidencia o comprometimento, a satisfação, o envolvimento na

função e autoestima. Neal e Bennett 2000, apud Milliman, Czaplewski e Ferguson, 2003) explicam que o componente sentido de comunidade envolve uma conexão mental, emocional e espiritual entre os colaboradores e suas equipes e gestores da organização. Os autores mencionam que é preciso haver na organização um senso entre os colaboradores de que eles são parte de uma grande família organizacional, se cuidam um dos outros, como se relacionam com colegas, gestores bem como seus clientes e que, as suas famílias são também parte importante da organização.

A referida dimensão avalia a percepção dos stakeholders sobre a importância e o significado que tem o trabalho que desenvolvem atendendo não só ao interesse pessoal, mas também da sociedade, além da forma como os colaboradores e gestores se relacionam nas organizações investigadas (Ashomos e Duchom, 2000; Paulino, 2011 ). Sua mensuração ocorre com as respostas dos sete itens, a seguir.

#### ***Significado de Trabalho e sentido de Comunidade***

- Q1 (O trabalho que eu faço está relacionado com o que eu acho importante na vida)
- Q2 (Eu vejo uma ligação entre o meu trabalho e o bem social da minha comunidade)
- Q7 (Meu setor de trabalho estimula a criação da comunidade)
- Q8 (Meu setor de trabalho está preocupado com o pobre na nossa comunidade)
- Q12 (Esta organização encoraja a criação de comunidade)
- Q13 (Eu sou integrado aos valores desta organização)
- Q14 (Esta organização está preocupada com o pobre em nossa comunidade)

#### ***Valores Organizacionais***

Os componentes dessa dimensão procuram evidenciar a percepção dos stakeholders sobre o alinhamento dos valores pessoais com os valores organizacionais, ou seja, verificar a conexão do colaborador com as metas, missão e valores da organização. Cabe destacar que este compartilhamento de objetivos e valores organizacionais eleva a identificação, o comprometimento do colaborador com seu trabalho e com a organização, o que é fundamental para o engajamento no trabalho (Dehler e Welsh, 1994 e Robbins, 2005).

Esta dimensão engloba quatro itens, a seguir, que procuram medir a compatibilidade dos valores organizacionais com os pessoais, proveniente dos autores Ashmos e Duchom, Paulino e Milliman et al (2003).

- Q9 (Meu setor de trabalho se preocupa com todos os seus empregados)
- Q15 (Esta organização se preocupa com todos os seus empregados)
- Q16 (Esta organização tem uma consciência)
- Q17 (Esta organização se preocupa com a saúde de quem trabalha aqui)

### ***Comprometimento Organizacional no Trabalho***

Para avaliar o grau de comprometimento existente entre os stakeholders e as ONGS, evidenciar se estes se sentem emocionalmente ligados às entidades onde trabalham, iremos adotar os onze itens validados na escala desenvolvida por Rego, Cunha e Souto (2005) baseados nos estudos das três dimensões de Allen e Meyer(1996,2000) : comprometimento afetivo, normativo e instrumental. Cabe destacar que evidências teóricas e empíricas sugerem que cada dimensão tende a desenvolver-se de modo relativamente independente, na base de diferentes antecedentes e por via de diferentes processos, ocasionando com isso, tipos de comprometimento prevalentes (Allen e Meyer, 1996, 2000; Meyer e Allen 1997; Meyer e Herscovitch, 2001).

A mensuração do comprometimento organizacional no trabalho é avaliada considerando-se que é uma ligação psicológica que caracteriza um tipo de interação do indivíduo com a organização e que reduz a probabilidade de ele a abandonar (Allen e Meyer, 2000). Pois envolve diversas atitudes e comportamentos relevantes do colaborador, como assiduidade, intenção de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes em face da mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania, comportamentos de negligência e desempenho ( Allen e Meyer, 1996,2000; Rego e Souto, 2004).

### ***Comprometimento Afetivo***

Esta dimensão de comprometimento é avaliada considerando-se o "vínculo emocional do funcionário juntamente com sua identificação e envolvimento com o trabalho na organização" (Allen e Meyer (1984, p, 372-378). Esse comprometimento desenvolve-se quando os colaboradores estão comprometidos com a organização, através de relações de carácter emocional (comprometimento afetivo como: sentimentos de identificação, apego e

envolvimento com o trabalho organizacional), conforme inferem Rego, Cunha e Souto (2006), Allen e Meyer (1996) e Siqueira e Gomide (2004). Esta dimensão é mensurada pelas respostas dos três itens, a seguir, existentes e validados na literatura, por Rego, Cunha e Souto (2007); Meyer e Allen (1996), os quais pretendem medir o comprometimento afetivo organizacional, ou seja, avaliar como os stakeholders se sentem emocionalmente ligados às ONGS.

- Q1 (Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização?)
- Q2 (Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização?)
- Q3 (Sinto-me “parte da família” da minha organização?)

#### ***Comprometimento Normativo***

A verificação do comprometimento normativo, aponta aspectos como dever de lealdade do colaborador para com a organização e sua permanência por obrigação moral e necessidade de retribuição (Rego, Cunha e Souto, 2005). Esta dimensão é composta por quatro itens, a seguir, existentes e validados na literatura, por Rego, Cunha e Souto (2007) os quais pretendem medir o comprometimento normativo organizacional, ou seja, se os stakeholders sentem-se ligados normativamente com a ONG.

- Q4 (Mesmo que isso me trouxesse vantagem, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora?)
- Q5 (Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham?)
- Q6 (Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização?)
- Q7 (Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização?)

#### ***Comprometimento Instrumental***

A mensuração do comprometimento calculativo ou instrumental perpassa pelo conhecimento sobre a ligação do colaborador com organização estar baseada na relação custo-benefício, ou seja, nas perdas financeiras que terão ao deixar o seu trabalho. Envolve o reconhecimento por parte do trabalhador de perdas, em consequência de uma eventual saída da organização ou sente que não tem alternativas atrativas fora dela. Esta dimensão é composta

por quatro itens, a seguir, existentes e validados na literatura, por Rego, Cunha e Souto (2007) os quais pretendem medir se os stakeholders sentem-se ligados instrumentalmente com a ONG.

- Q8 (Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais?)
- Q9 (Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização?)
- Q10 (Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações?)
- Q11 (Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam?)

### ***Engajamento no Trabalho***

Essa variável será operacionalizada pelos estudos realizados pela organização Gallup e seus pesquisadores, Buckingham e Coffman, (1999); Coffman e Gonzalez-Molina,( 2002). É avaliada pela percepção que os empregados engajados, são aqueles que trabalham com paixão e sentem uma profunda ligação à sua empresa e impulsionam a inovação e a organização (Gallup, 2010). Deste modo, observa-se que uma pessoa está engajada no trabalho quando ela fala positivamente da empresa, deseja permanecer nela e dedicar esforços extras para o sucesso da organização.

A mensuração da Gallup (2010) é composta por um instrumento com chamado Q12 e possui 12 itens, que remetem as duas categorias, o engajamento em termos de atitudes (compromisso, satisfação profissional, lealdade, orgulho e a intenção de permanecer na empresa), bem como em termos de comportamentos (Vontade de envidar um esforço maior em prol da organização). Pois, além de medir o engajamento do empregado, o instrumento suscita aspectos importantes no contexto de trabalho, tais como clareza de papel, recursos necessários para desenvolver bem o trabalho, ajuste entre habilidades e requisitos da função, receber feedback, e sentir-se reconhecido. As medidas Q12 oportunizam condições para o engajamento, pois a verificação de cada um dos 12 elementos é um contribuinte para o engajamento de empregados no trabalho à medida que se compreende suas causas e efeitos.

Como variáveis relacionadas ao engajamento no trabalho, como já exposto, a abordagem Gallup (2010) considera o construto como bidimensional e utiliza duas dimensões: Desenvolvimento Profissional e Ambiente de trabalho (relacionamentos laborais):A primeira dimensão do modelo Gallup, relaciona-se profundamente com o desenvolvimento Profissional

dos funcionários, A maioria dos empregados esforçam-se para fazer o seu melhor e contribuir de forma significativa e produtiva. Esta dimensão é mensurada pelas respostas dos seis elementos, a seguir:

- Q1 (Sei o que é esperado de mim no meu trabalho?)
- Q2 (Tenho os equipamentos e materiais de que necessito para fazer bem o serviço?)
- Q3 (No trabalho tenho oportunidade para fazer o que sei de melhor todos os dias?)
- Q8 (A missão/propósito da minha organização fazem-me sentir que o meu trabalho é importante?)
- Q9 (Os meus colegas estão comprometidos a fazer um trabalho de qualidade?)
- Q12 (No último ano, tive oportunidades no trabalho de aprender e de crescer?)

A segunda dimensão do Modelo Gallup, relaciona-se ao ambiente de trabalho no que tange aos relacionamentos que o funcionário estabelece nesse contexto, é revelada pela percepção dos funcionários sobre o gestor, se ele os reconhece enquanto pessoas e preocupa-se com suas vidas pessoais e não somente como profissionais. Envolve o incentivo por parte da organização, das relações dos empregados uns com os outros e com os gestores. Para tanto, é necessário que os gerentes promovam boas relações com seus trabalhadores, bem como entre estes. Essa dimensão é avaliada por 06 itens a seguir:

- Q4 (Na última semana recebi reconhecimento ou elogios pelo meu bom trabalho?)
- Q5 (O meu supervisor ou alguém no trabalho parece se preocupar comigo como pessoa?)
- Q6 (Existe alguém no trabalho que me encoraja no meu desenvolvimento?)
- Q7 (No trabalho as minhas opiniões parecem contar?)
- Q10 (Tenho um melhor amigo no trabalho?)
- Q11 (Nos últimos seis meses, alguém no trabalho falou comigo sobre o meu progresso?)

No bloco relacionado às variáveis socioeconômicas, busca-se conhecer o perfil dos investigados. O questionário é composto por variáveis como gênero, estado civil, faixa etária, grau de escolaridade, tempo de serviço na organização, crença religiosa, tipo de vínculo trabalhista, jornada de trabalho semanal e faixa salarial.

### **3.4. Hipóteses da Investigação**

Foram definidas hipóteses de investigação para serem testadas através da metodologia considerada pertinente para as respectivas análises, de forma a validar ou não o modelo conceitual de análise:

- Hipótese 1: Há relação positiva entre espiritualidade e comprometimento no trabalho
- Hipótese 2: Existe relação positiva entre o comprometimento afetivo e o engajamento no trabalho
- Hipótese 3: Existe relação positiva entre o comprometimento normativo e engajamento trabalho
- Hipótese 4: Não existe relação positiva entre o comprometimento instrumental e o engajamento no trabalho
- Hipótese 5: Existe relação positiva entre a Espiritualidade e o engajamento no trabalho

A seguir serão expostas as hipóteses de estudo de acordo com o modelo conceitual da figura 3 organizadas em 3 sub-modelos.

#### **3.4.1. Sub-Modelo da Espiritualidade → Comprometimento no Trabalho**

Este sub-modelo é composto por três variáveis de Espiritualidade (trabalho significativo e senso de comunidade, vida interior e valores organizacionais) de acordo com a hipótese que se pretende analisar, ou seja, verificar a sua relação empírica com o comprometimento no trabalho.

- Hipótese 1: Há relação positiva entre espiritualidade e comprometimento no trabalho

Esta hipótese está alinhada com estudos de espiritualidade no local de trabalho (Rego, Cunha e Souto, 2005; Giacalone e Jurkiewicz, 2003; Ashmos e Duchon 2000; Milliman et al 2003; Jurkiewicz e Giacalone 2004) sugerindo que quando as pessoas encontram significado em suas atividades de trabalho e sentem-se envolvidas em um clima organizacional espiritual, elas se tornam mais felizes e saudáveis e mais comprometidas no trabalho.

A escolha da referida hipótese de investigação é baseada em evidências empíricas de estudos realizados os quais indicam que existe uma correlação positiva entre espiritualidade e comprometimento no trabalho confirmam (Ashmos e Duchon, 2000) e Miliman et al 2009; Paulino, 2011, Rego, Cunha e Souto (2007).

Os estudos realizado por Milliman et al (2003) endossam que o trabalho com significado, sentido de comunidade e o alinhamento de valores, explicam o comprometimento organizacional, a satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho a auto-estima no contexto laboral

Alguns autores (Rego; Cunha; Souto, 2007; Rego,Pina e Cunha, 2008; Silva, 2012; Sacks, 2011), têm estudado a relação entre espiritualidade e comprometimento no trabalho. Esses estudos têm evidenciado que o comprometimento organizacional, pode levar a uma melhor performance organizacional (Rego,Pina e Cunha, 2008). Segundo Morin (2001), o comprometimento com o trabalho constitui-se o principal indicador de uma organização eficaz.

Fava e Gilz (2008, p. 21), sinalizam que a espiritualidade no ambiente de trabalho se refere a algo que gera comprometimento das pessoas com a missão da empresa, com o bem-estar de seus colegas e com o trabalho. Menegat (2014) concorda que estimular a descoberta ou a redescoberta da espiritualidade no colaborador por meio de recursos espirituais pode ser um meio para fazer com que ele se sinta mais comprometidos com a organização.

Corroborando Rego; Cunha; Souto (2005), explicam que a criação de recursos espirituais nas organizações, podem gerar comprometimento em seus colaboradores por conta da satisfação de necessidades espirituais, sensação de segurança psicológica e emocional, valorização, senso de propósito e de pertença. Por conta disso, os colaboradores passam a ter uma ligação mais afetiva com a organização e sentem a necessidade de corresponder com lealdade, dedicação e maior produtividade.

Os estudos de Rego, Cunha e Souto (2007) e Paulino et al. (2012) confirmam que quando os colaboradores são incentivados a satisfazerem suas necessidades espirituais, oportunizando-lhes vivenciar no contexto laboral um sentido de propósito, de autodeterminação, de alegria e de pertença, eles desenvolvem uma maior ligação afetiva com a organização, sentindo o dever de serem mais leais e mais produtivos.

Bezerra (2006), também desenvolveu um estudo que trata das relações existentes entre espiritualidade nas organizações e o comprometimento afetivo, normativo e instrumental. O estudo empírico foi conduzido em duas etapas, em uma primeira etapa exploratória, composta de um painel e do pré-teste, buscou-se explorar a percepção do construto “espiritualidade nas organizações” e na segunda buscou-se identificar os níveis de relações entre a percepção do respondente da espiritualidade na sua organização e a relação com o comprometimento afetivo,

normativo e instrumental na organização, além da confirmação da viabilidade da aplicação do modelo de Rego, Cunha e Souto (2005) em cultura diferente da portuguesa, onde se originou o instrumento. A pesquisa utilizou para medir a espiritualidade, o modelo de Rego, Cunha e Souto (2005) e para medir o comprometimento foi utilizado o modelo de Allen, Meyer e Smith (1993). Nessa pesquisa, foi possível concluir que os funcionários que percebem a organização como mais espiritualizada, tendem a desenvolver maior comprometimento afetivo e normativo, enquanto que os menos espiritualizados tendem a demonstrar maior comprometimento instrumental. Através da análise dos dados coletados, também foi possível confirmar a viabilidade da utilização do modelo de Rego, Cunha e Souto (2005) para a realidade brasileira. Esse estudo mostrou também que um determinado conjunto de características organizacionais relacionadas à espiritualidade, influi no comprometimento organizacional, predominantemente, o afetivo. Os componentes de comprometimento investigados foram baseados nos autores Allen e Meyer (1991,1993,1997).

### **3.4.2. Sub-Modelo Comprometimento →Engajamento no Trabalho**

Este sub-modelo é composto por três variáveis de comprometimento no trabalho (afetivo, normativo e instrumental) pretende-se analisar a relação empírica do comprometimento e engajamento no trabalho, de acordo com as hipóteses delineadas:

- Hipótese 1: Existe relação positiva entre o comprometimento afetivo e engajamento trabalho
- Hipótese 2: Existe relação positiva entre o comprometimento normativo e engajamento trabalho
- Hipótese 3: Não existe relação positiva entre o comprometimento instrumental e o engajamento no trabalho

Os estudos de Hallberg & Schaufeli (2006); Maslach, Schaufeli & Leiter, (2001), relacionam positivamente o engajamento como o comprometimento organizacional. Na mesma direção, outros teóricos apontam que o engajamento possui estreita ligação com comprometimento organizacional afetivo (Madjar; Greenberg; Chen, 2011; Kanste, 2011).

Macey e Schneider (2008), relacionam engajamento e comprometimento no trabalho como uma condição necessária e desejável para se obter envolvimento, foco, energia, entusiasmo e paixão dos colaboradores.

Salanova & Schaufeli, (2004), explicam que os colaboradores engajados sentem-se mais comprometidos com a organização e, por conseguinte com menos intenção de trocá-la por outra.

A relação positiva do comprometimento afetivo com o engajamento fundamenta-se também nos estudos (Hakanen et al, 2006; Llorens *et al*, 2007; Saks, 2006) que verificaram o componente afetivo como determinante para o engajamento trabalho. Schaufeli e Bakker (2004), explicam que quando um empregado tem a percepção de possuir um trabalho positivo e gratificante geralmente apresenta atitudes positivas no trabalho e com isso maior comprometimento afetivo. Os resultados deste estudo também indicam que o comprometimento organizacional tem uma relação positiva e significativa com o componente afetivo. Estes resultados sugerem que os funcionários que relataram níveis mais elevados comprometimentos afetivos irão apresentar maior engajamento no trabalho. Assim como ter maior apego a organização.

A relação positiva entre o comprometimento normativo e o engajamento no trabalho indica que geralmente os funcionários que possui um alto grau de comprometimento normativo apresentam também alto grau de engajamento no trabalho. Sacks (2006), infere que essa relação ocorre por que os funcionários ao ser envolvidos fisicamente, cognitivamente e emocionalmente no desempenho de seu papel laboral, sentem-se obrigados a permanecer na organização. Essa obrigação em permanecer organização segundo Allen e Meyer (1990), ocorre em face da introjeção, por parte do empregado, de valores e padrões culturais da organização, provocando um sentimento de obrigação de permanecer para contribuir com a mesma.

O comprometimento calculativo ou instrumental seria aquele em que os funcionários sentem-se comprometidos em ficar na organização, em virtude das perdas financeiras que terão ao deixar o seu trabalho e a organização. Essa perspectiva calculista refere-se à noção de custos e benefícios em deixar a sua organização, ou seja, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas de empregos e organização constata Allen e Meyer (1990).

A relação não positiva do comprometimento instrumental com o engajamento e evidenciada quando os níveis baixos de comprometimento instrumental provocam um maior nível de engajamento no trabalho, por estar relacionados a níveis mais baixos de consciência dos custos relacionados com a saída do emprego, devido ao alto nível de energia e resiliência psicológica dos funcionários ao executar seus trabalhos (Bakker e Demerouti, 2008). Quando o nível de comprometimento é o instrumental de acordo Allen e Meyer (1990, 1991, 1997), os

funcionários denotam pouco engajamento com o trabalho, ou seja, não são comprometidos com as atividades, executando apenas as funções necessárias e requisitadas; não são proativos e nem participativos, apresentam alta rotatividade, porque aceitam trocar de trabalho por qualquer proposta que seja mais atraente, mesmo que somente sob o ponto de vista financeiro. Esses fatores vão de encontro o que postula Sacks (2006), sobre o engajamento no trabalho que pressupõe um empregado ativo e psicologicamente presente como membro de uma organização laboral.

### **3.4.3. Sub-modelo Engajamento no Trabalho → Espiritualidade no Trabalho**

Este sub-modelo é composto pelo engajamento e sua relação empírica com espiritualidade (trabalho significativo e senso de comunidade, vida interior e valores organizacionais) de acordo com a hipótese que se pretende analisar:

- Hipótese 4: Existe relação positiva entre a espiritualidade e o engajamento trabalho

Kahn (1990), usou a palavra engajamento para abordar como as pessoas interagem e alinham suas funções de trabalho com suas personalidades. Para Kahn o engajamento se dá quando o trabalhador se envolve em termos de características físicas, cognitiva e emocional (afetiva) com seu trabalho. Assim, os funcionários engajados esforçam-se mais para trabalhar, porque eles se identificam com seu trabalho.

A importância da espiritualidade no trabalho para o engajamento dos funcionários tem sido reconhecida por diversos autores como Mirvis (1997), observou que só podemos envolver totalmente uma pessoa no trabalho se considermos a espiritualidade no trabalho e seu potencial coletivo. Segundo Giacalone e Jurkiewicz (2010). Os funcionários que vêem seu trabalho como um meio para avançar espiritualidade são propensos de exercer maior esforço do que aqueles que o vêem apenas como um meio para obter um salário. Também foi evidenciado que as organizações com valores espirituais são mais eficientes em envolver emocionalmente e cognitivamente seus empregados (Giacalone e Jurkiewicz, 2003).

Saks (2011), explica que apesar de espiritualidade no trabalho e engajamento dos funcionários desenvolverem independentemente um do outro, eles compartilham claramente muitas semelhanças. Na verdade, as semelhanças sugerem que eles podem existir simultaneamente em algumas organizações de tal forma, que as entidades que desenvolvem a espiritualidade no local de trabalho, pode facilitar e permitir que os funcionários participem

plenamente em seus papéis de trabalho. Assim, a espiritualidade no trabalho pode ser um importante indicador positivo ou antecedente de engajamento no trabalho.

Estudos mostram que a espiritualidade está diretamente relacionada com o engajamento no trabalho e se o os empregados têm espiritualidade, eles vão mostrar isso em seu comportamento e seu trabalho. Então, os funcionários motivados têm um alto nível de energia e é interesse e muitas vezes tornam-se totalmente imerso em seu trabalho (Rostami, Dini & Kazemi, 2015).

### **3.5. Tipo de Estudo**

O presente estudo corresponde a uma pesquisa exploratória, descritiva, quantitativa e transversal, realizada no período de abril a agosto de 2014, em 04 capitais da região amazônica, Belém, São Luís, Manaus e Macapá. Em que foram aplicadas diferentes técnicas de análises sobre variáveis mensuradas por meio de medidas válidas e precisas. Na sequência serão apresentados os participantes do estudo, as características do instrumento e os procedimentos aplicados tanto na coleta, quanto na análise de dados.

### **3.6. População e Caracterização da Amostra**

A escolha da amostra foi feita por conveniência, tendo participado 475 stakeholders internos de 42 ONGS de 04 capitais brasileiras, localizadas na região amazônica, sendo 152 sujeitos de Belém, 121 de São Luís, 102 de Manaus e 100 de Macapá.

A maioria dos colaboradores que participaram da pesquisa são mulheres (76,9%), casados (41,47%), com idade média de 37 anos (Desvio Padrão 9,85) e com ensino em nível de pós-graduação (31,58%). O tempo de trabalho médio dos trabalhadores da amostra é de 6,0 anos (DP= 6,82). Com crença religiosa católica (54,10%). Possuem vínculo trabalhista de contratado (65,26%). Com jornada de trabalho semanal média de 35,29/horas semanais (Desvio Padrão 7,69). Recebem até 02 salários mínimos (59,16%), adotando-se como referência o valor de um salário mínimo na época da coleta de dados que corresponde a R\$ 724,00.

### **3.7. Instrumentos de Investigação**

Os três instrumentos utilizados foram escolhidos por meio de revisão de literatura e, em função de já terem sido amplamente utilizados e validados no Brasil. Foram formatados de modo a favorecer a praticidade do preenchimento.

### **3.7.1. Questionário de Espiritualidade no Trabalho (QET)**

Questionário de Espiritualidade no Trabalho (QET) Elaborado originariamente na língua inglesa, especificamente no contexto estadunidense, por Ashmos e Duchon (2000), com 19 itens. Nesta investigação adota-se a versão brasileira reduzida e validada por Paulino (2010), composto por 17 itens, distribuídos em três componentes (Significado de trabalho e sentido de comunidade; Vida interior e Valores organizacionais), com Alpha de Cronbach equivalente a 0,881. As respostas são dadas em uma escala de sete pontos, variando de 1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente. Por meio, da análise fatorial confirmatória, verifica-se adequação a sua estrutura. Este instrumento pretende entender as percepções dos trabalhadores em relação a cada uma das dimensões elencadas (Ashmos; Duchon, 2000). Essas reações demonstram a presença de tal dimensão da espiritualidade na organização e determinam sua existência e nível (maior ou menor intensidade).

### **3.7.2. Escala de Comprometimento Organizacional (ECO)**

Foi elaborada por Rego, Cunha e Souto (2007), baseada na literatura de Allen e Meyer (1990), e trabalho próprio. Validado para o contexto português e brasileiro, medindo as dimensões afetiva, normativa e instrumental. Este questionário tinha originalmente 14 itens em escala tipo Likert de sete pontos, maior parte dos itens foi colhida na literatura (Allen e Meyer, 1990; Meyer, Allen e Smith, 1993; Porter, Steers e Mowday, 1974). Para testar a adequação do modelo de três fatores foram realizadas análises fatoriais confirmatórias (Byrne, 1998 & Joreskog e Sorbom, 1998), por meio do método de estimação da máxima verosimilhança. Em vista de melhorar o instrumento foram removidos três itens, de acordo com os índices de modificação e os resíduos estandardizados. No modelo resultante, todos os Alphas de Cronbach ultrapassam o patamar de 0.70. Neste trabalho adotamos o modelo já reduzido pelos autores, composto por 11 itens, onde, as respostas estão em Escala de sete pontos, variando de 1 = Totalmente não Aplicada a 7 = Extremamente Aplicada. Este instrumento pretende verificar a ligação com a organização por meio do nível de comprometimento prevalente se, afetivo, normativo e instrumental.

### **3.7.3. Questionário sobre Engajamento no Trabalho (Q12)**

Q12 ou GWA, é composto por 12 elementos relacionados ao local de trabalho e com ligações comprovadas com resultados de desempenho e satisfação, foi desenhado pela

organização Gallup(2010), já aplicado e convalidado no Brasil para organizações públicas e privada em 2005 e 2006 pela Gallup e, nessa investigação estará sendo convalidado para ONGS no contexto amazônico. O instrumento possui 12 perguntas chaves sobre engajamento no trabalho, as quais identificam importantes variáveis de envolvimento de funcionários (clareza do papel, recursos materiais, oportunidade para o desenvolvimento de competências, o apoio social, feedback positivo, apoio do supervisor, coaching, voz ativa (se as opiniões de funcionários importam), senso de importância (sensação de ser importante para a empresa), e oportunidades de aprendizagem. Possui uma escala tipo Likert de 1 a 5 pontos, onde "5" é concordo totalmente e "1" é discordo totalmente. A confiabilidade e validade desse questionário foram extensivamente estudadas. O Q12 possui um alfa de 0,91. Sendo que é um instrumento validado através de estudos psicométricos, bem como as considerações práticas sobre a sua utilidade para os gestores na criação de mudanças no local de trabalho. Este instrumento visa evidenciar o sentimento e conexão que o empregado tem para com a organização, segundo seus criadores (Buckingham e Coffman, 1999; Coffman e Gonzalez-Molina, 2002).

### **3.8. Aplicação do Teste Piloto**

Roesh (2009), recomenda a conveniência de realizar de um pré-teste ou teste piloto, com instrumento antes de aplicá-lo definitivamente. Para verificar se as questões são compreensíveis, se a sequência e lógica das questões, se existem questões polêmicas ou sensíveis, se há condições de analisar os dados se os achados têm sentido. Por conta disso, depois de um minucioso estudo sobre a identificação e seleção dos instrumentos e seus componentes que seriam adequados a essa investigação, partiu-se para o pré-teste, sendo aplicado para 30 colaboradores em uma das ONGs.

Durante essa aplicação não foram suscitadas necessidades de alterações nos instrumentos, apenas na formatação, organizou-se assim o questionário definitivo.

### **3.9. Coleta de Dados**

#### **3.9.1. Os Procedimentos de Coleta de Dados**

Para operacionalização da coleta de dados a começar pela escolha das ONGs participantes desta investigação, as quais integram o terceiro setor da região amazônica. Adotamos uma metodologia baseadas em critérios e classificações internacionais. Mais especificamente no

tocante, a definição e identificação das organizações, utiliza-se a metodologia baseada no “Manual sobre as Instituições sem Fins Lucrativos no Sistema de Contas Nacionais” recomendado pela ONU e adaptado no Brasil pelo IBGE (2010) para definição de fundações privadas e associações sem fins lucrativos, o qual foi baseado na metodologia *Handbook on Nonprofit* Instituições sem fins Lucrativos no Sistema de Contas Nacionais elaborado pelas Nações Unidas e pela Universidade *John Hopkins*. Segundo essa metodologia, para ser caracterizada como sem fins lucrativos e integrar, assim, o terceiro setor, a organização ou entidade deve preencher, simultaneamente, cinco critérios, quais sejam: privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias.

Para identificar organizações com essas características, foram estabelecidos contatos com os Conselhos Municipais de Assistência Social das capitais, onde se realizou a pesquisa, o qual forneceu a lista com as entidades inscritas e certificadas nos respectivos conselhos, naquele momento, se encaixaram no perfil 90 ONGS. Das quais foram alcançadas 42 perfazendo um total de 46,66% de abrangência. Posteriormente foram realizados contatos com essas organizações que poderiam apoiar esta pesquisa, por e-mail, telefonemas e contato pessoal para solicitação da autorização nas cidades Belém, São Luís, Manaus e Macapá. As dificuldades foram inúmeras, não retorno e retorno demorado, agendamentos não cumpridos, extravio de materiais, falta de disponibilidade (tempo e interesse para preenchimento dos instrumentos. Algumas entidades não permitiram a nossa presença durante a aplicação e outras já exigiam isso. O investimento financeiro elevado por conta das viagens e a logística necessária em outras capitais (São Luís, Manaus e Macapá). Durante essa aplicação, apesar das dificuldades, tivemos também muito apoio por parte da maioria das organizações que vislumbraram a importância do estudo para a Gestão de Pessoas das ONGs. Os instrumentos foram aplicados individualmente, com a presença da aplicadora em algumas organizações, devido à conveniência dos participantes decorrente das características do ambiente em que foram abordados.

### **3.10. Tratamento dos Dados**

Uma pesquisa abre novas frentes de estudo na medida em que acontece o aprofundamento das variáveis analisadas. Diante dos objetivos a serem alcançados, colocou-se primeiramente a obtenção de dados e a escolha do método mais adequado para a sua recolha. A escolha de dados primários junto aos colaboradores das ONGs através de questionários para a coleta das

informações foi à técnica escolhida por ser a mais viável no atendimento das necessidades da pesquisa. Uma vez obtidos os dados, efetuou-se o seu tratamento informático e estatístico.

A análise dos dados ocorreu em 02 etapas: uma que foi feita a análise exploratória dos dados e em que se procedeu à modelação de dados e as inferências estatísticas, e por último a análise qualitativa que veio complementar a primeira etapa. As técnicas estatísticas adequadas ao tratamento dos dados, com o objetivo de verificar as hipóteses e questões de investigação colocadas, serão referidas a seguir nos itens abaixo.

Segundo Bussab e Morettin (2005), existem várias ferramentas na análise exploratória dos dados, como os gráficos, tabelas e medidas de síntese (porcentagens, índices e médias para organização dos dados), onde as séries estatísticas são as mais utilizadas, conhecidas também por tabelas, que tem por finalidade, resumir em um quadro um conjunto de observações, conseguindo expor sinteticamente os resultados dos dados analisados relacionados a fatores como, tempo, local, fenômeno e especificação. Já os gráficos, têm como objetivo principal produzir no leitor uma impressão mais rápida e viva dos dados de uma tabela.

A partir da complexidade do fenômeno em estudo, explicado por múltiplos fatores determinantes, sentiu-se a necessidade de efetuar a modelação de dados e utilizar inferências estatísticas. A seguir, quadro resumo com as principais ferramentas estatísticas utilizadas por área de estudo.

**Quadro 6:** Principais ferramentas estatísticas utilizadas na investigação

TEMAS DE ESTUDO	FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS UTILIZADAS
Espiritualidade no trabalho	Estatística descritiva Análise Fatorial Análise de variância (ANOVA)
Comprometimento Organizacional no trabalho	Estatística descritiva Análise Fatorial Análise de variância (ANOVA)
Engajamento no trabalho	Estatística descritiva Análise Fatorial Análise de variância (ANOVA) Análise de Regressão Logística Binária

Dessa forma, para a análise das associações entre as variáveis, optou-se pela utilização de técnicas multivariadas e inferenciais para a caracterização dos indivíduos que possuem diferentes níveis de percepção acerca do conjunto de proposições. A inferência estatística preocupa-se em tirar conclusões a partir de um conjunto de observações da amostra, pela interpretação dos resultados na análise exploratória dos dados. As técnicas utilizadas na presente investigação referem-se à Análise Fatorial (Hair *et al.*, 1998), testes do tipo Qui-Quadrado de independência, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), esfericidade de Bartlett (Bussab e Morettin, 2005) e Análise de Regressão (Hair *et al.*, 1998), conforme a seguir :

### **3.10.1. Análise Fatorial**

Hair *et al.* (1998) descrevem uma Análise Fatorial (AF) como uma técnica particularmente apropriada para analisar os padrões de relações complexas multidimensionais, portanto pode-se definir que a análise fatorial é utilizada para examinar relações latentes e se alguma informação contida na base de dados pode ser resumida em fatores, construídos como combinações lineares das variáveis assemelhadas.

Entretanto, antes de se realizar a AF, foram elaboradas as análises do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett, para verificar se as características dos dados seriam adequadas para proceder à análise fatorial.

Primeiramente, o KMO apresenta valores normalizados (entre 0 e 1,0) e mostra qual é a proporção da variância que as variáveis (questões do instrumento utilizado) apresentam em comum ou a proporção desta que são devidas a fatores comuns. Para interpretação do resultado obtido, valores próximos de 1,0 indicam que o método de análise fatorial é perfeitamente adequado para o tratamento dos dados. Por outro lado, valores menores que 0,5, indicam a inadequação do método (Pereira, 2001).

O segundo teste, o de Esfericidade de Bartlett este é baseado na distribuição estatística de Qui-Quadrado e testa as hipóteses:  $H_0$ : há correlação entre as variáveis *versus*  $H_1$ : não há correlação entre as variáveis (Pereira, 2001).

Valores de significância maiores que 0,05, indicam que os dados não são adequados para o tratamento com o método em questão; que a hipótese nula ( $H_0$ ) não pode ser rejeitada. Já valores menores que o indicado permite rejeitar a hipótese nula, conclui-se então, que os dados são adequados (Hair *et al.*, 1998).

As tabelas e os gráficos da análise exploratória dos dados apresentados neste estudo foram produzidos no Microsoft Office Excel 2010. Já as análises estatísticas foram realizadas utilizando o programa SPSS (versão 8.0) (SPSS, 1999). A seguir o quadro 7 apresenta um resumo com as principais ferramentas utilizadas para tratamento dos dados, suas finalidades e parâmetros.

**Quadro 7:** Principais ferramentas estatísticas utilizadas no tratamento dos dados e suas finalidades e parâmetros

FERRAMENTAS PARA TRATAMENTO DOS DADOS	FINALIDADE	Parâmetros de confiança
Consistência interna (determinada pelo cálculo do Alfa de Cronbach - Bland, Altman, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para verificar a confiabilidade dos instrumentos</li> </ul>	Alfa superior a 0,7 é razoável, superior a 0,8 é bom e superior a 0,9 é excelente
Análise de Variância – (de Vet, Beurskens, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para mostrar qual é a parcela de explicação dos dados pelos fatores estudados</li> </ul>	Superior a 60%.
Análise Fatorial (Hair et al., 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para analisar a estrutura das inter-relações (correlações) entre as variáveis do estudo.</li> </ul>	De acordo com os resultados dos testes estatísticos
Testes do tipo Qui-Quadrado de independência (Pereira, 2001).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para confirmar análise fatorial se foi adequada ou não</li> </ul>	$P > 0,05$
Testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Bussab e Morettin, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para verificação do grau de ajuste dos dados coletados</li> </ul>	Os valores variam entre 0 e 1, sendo que valores superiores a 0,8 demonstram que a análise fatorial é boa; entre 0,7 e 0,8 é considerada média e entre 0,6 e 0,7 é considerada razoável
Esfericidade de Bartlett (Bussab e Morettin, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para verificação do grau de ajuste dos dados coletados</li> </ul>	$P < 0,05$
Análise de Regressão (Hair et al., 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para conhecer as correlações entre as diferentes variáveis para que se identifiquem os efeitos diretos de um conjunto de variáveis independentes sobre a variável dependente</li> </ul>	Inferior ou igual a 5%.

Fonte: Elaborado por Lopes (2016).

**CAPITULO IV – ANÁLISES E RESULTADOS DO  
ESTUDO EMPÍRICO**

## 4. Apresentação e análises dos resultados do Estudo Empírico

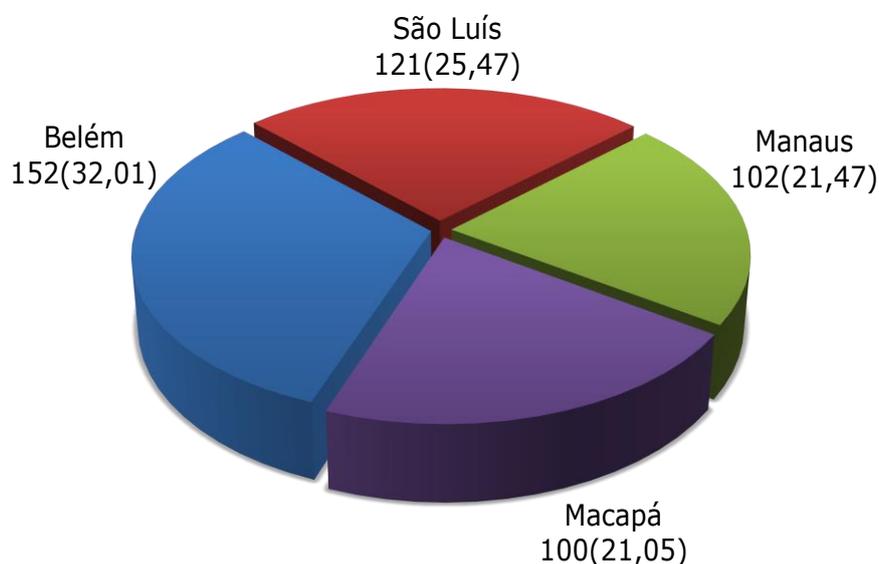
Neste capítulo, apresentam-se os achados da investigação, analisados com base nos objetivos traçados, variáveis e hipóteses formuladas e o modelo teórico.

### 4.1. Resultados da Caracterização da Amostra

A seguir serão apresentados os resultados de caracterização da amostra em estudo, com as informações obtidas a partir dos questionários aplicados em ONGs, nas capitais da Região Amazônica (Belém, Manaus, Macapá e São Luís), no período de abril a agosto de 2014. O quantitativo foi composto de 475 stakeholders distribuídos em 42 ONGs.

#### 4.1.1. Procedência dos Stakeholders

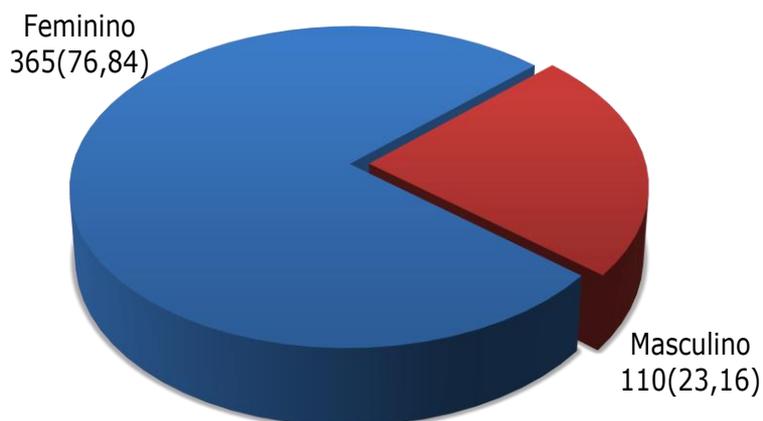
Na Figura 4, pode-se observar que 152 dos stakeholders são oriundos da capital de Belém, equivalente a 32,01%.



**Figura 4:** Quantitativo dos stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com a capital de residência (Lopes, 2015)

#### 4.1.2. Caracterização Sociodemográfica dos stakeholders

A Figura 5 mostra que 365 (76,84%) dos stakeholders são do gênero feminino e 110(23,16) são masculino.



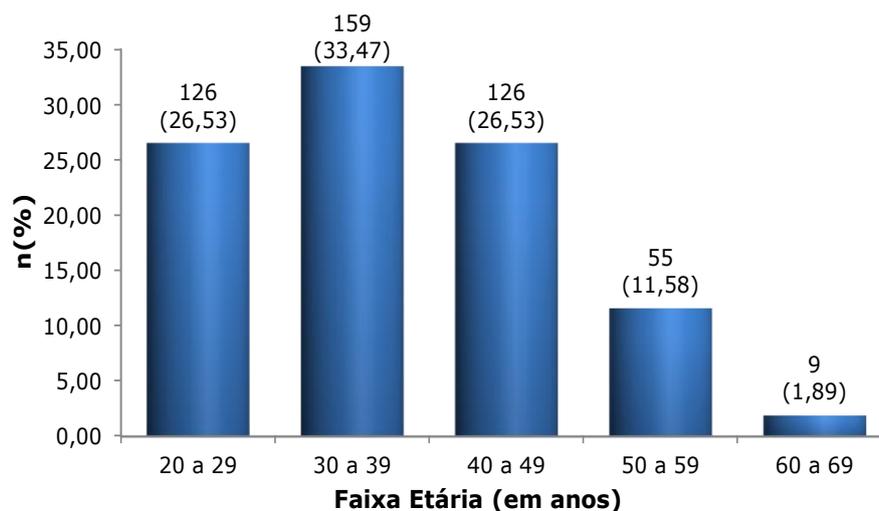
**Figura 5:** Quantitativo de stakeholders das ONGs, nas capitais de Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com o gênero (Fonte: Lopes, 2015)

Destacam-se também o stakeholder mais novo, com 20 anos de idade, e o mais velho com 69 anos. Os stakeholders possuem em média 37 anos de idade, com desvio padrão de aproximadamente 9,85 (Tabela 1). Já a Figura 6 mostra que aproximadamente 60,00% dos stakeholders têm menos de 39 anos.

**Tabela 1:** Medidas estatísticas das idades, referentes aos stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014.

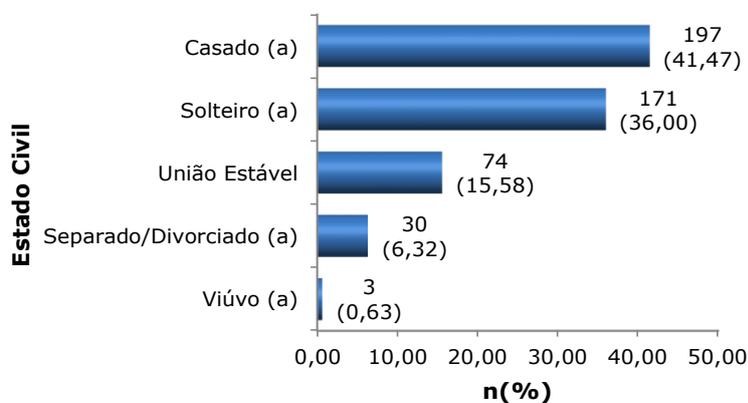
Estatísticas	Valor
Média	37,35
Mediana	36
Desvio Padrão	9,85
Mínimo	20
Máximo	69

Fonte: Lopes, 2015.



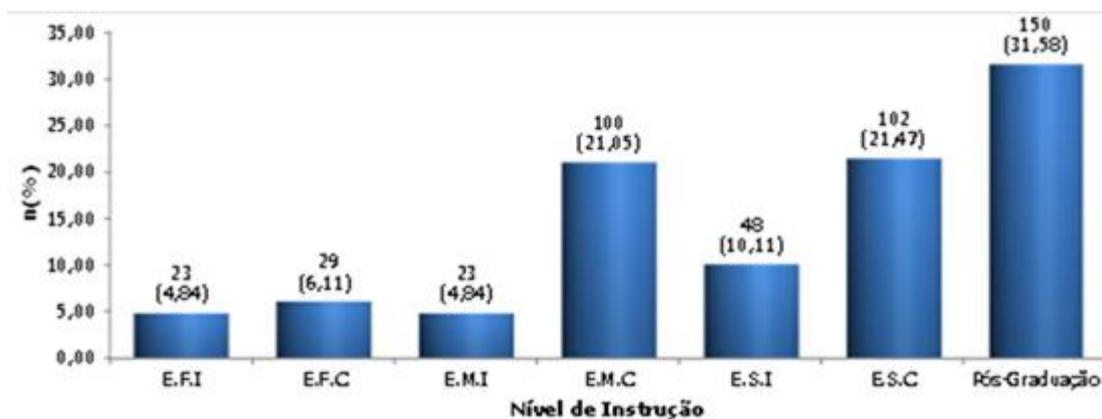
**Figura 6:** Quantitativo de stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com a faixa etária (em anos) (Fonte: Lopes, 2015)

Em relação ao estado civil (Figura 7) a maior parte dos stakeholders 197 (41,47%) encontra-se casados, seguido dos solteiros 171 (36,00%).



**Figura 7:** Quantitativo de stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com o estado civil (Fonte: Lopes, 2015)

Ao falar do nível de instrução destes colaboradores (Figura 8) observa-se que mais de 50,00%, exatamente 63,16%, apresentam níveis de escolaridade mais altos, como ensino superior incompleto/completo e até pós-graduação e apenas, 10,95% possuem ensino fundamental incompleto/completo.



**E.F.I** = Ensino Fundamental Incompleto

**E.M.C** = Ensino Médio Completo

**E.F.C** = Ensino Fundamental Completo

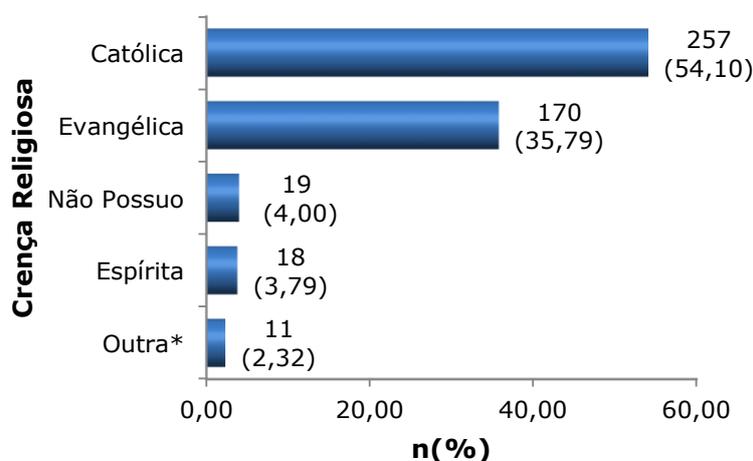
**E.S.I** = Ensino Superior Incompleto

**E.M.I** = Ensino Médio Incompleto

**E.S.C** = Ensino Superior Completo

**Figura 8:** Quantitativo de stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com o nível de instrução (Fonte: Lopes, 2015)

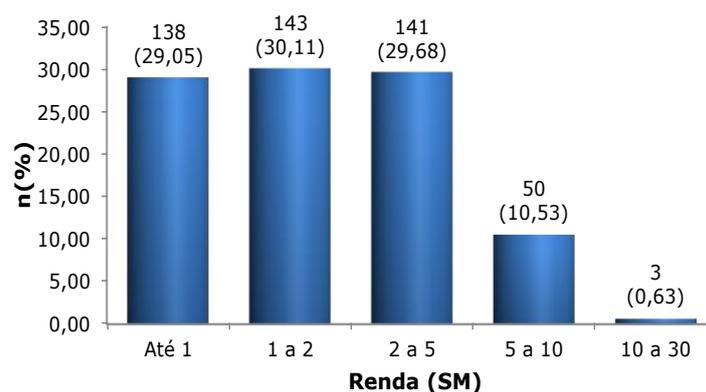
Segundo a crença religiosa a maioria dos colaboradores 257 (54,10%) declarou ser católicos. A categoria outra\* consiste em: Candomblé, Messiânica, Cristã, Umbanda e Santo Daime (Figura 9).



**Figura 9:** Quantitativo de stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com a crença religiosa (Fonte: Lopes, 2015)

### 4.1.3. Caracterização Econômica dos Stakeholders

Ao analisar a situação da renda (SM/Salário mínimo = R\$ 724,00, na época da coleta), pode-se observar que exatamente 59,16% dos colaboradores possui renda inferior a 2 salários, no entanto o quantitativo de colaboradores que ganham de 2 a 5 salários foi bem expressivo, com 29,68% (Figura 10).



**Figura 10:** Quantitativo de stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com a renda (Fonte: Lopes, 2015)

### 4.1.4. Caracterização de Trabalho dos Stakeholders

De acordo com o tipo de vínculo, observa-se que 310 dos colaboradores são contratados, equivalentes a 65,26%, porém 110 (23,16%) colaboradores possuem outros tipos de vínculo, como: concursados, estagiários, moradores na própria organização, entre outros (Tabela 2).

**Tabela 2:** Quantitativo de stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014, de acordo com o tipo de vínculo.

Tipo de Vínculo	n(%)
Contratado	310(65,26)
Cedido	55(11,58)
Outro*	110(23,16)
Total	475 (100,00)

**Nota:** \*Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); Concursado (a); Estagiário (a); Mora na ONG (Comunidade Terapêutica Casa de Resgate).

Fonte: Lopes, 2015.

Ao destacar o tempo de atuação dos stakeholders nas 42 ONGs pesquisadas na Tabela 3, observar que em média eles já trabalham em torno de 6 anos nas organizações, com desvio padrão de 6,82. Destaca-se ainda que o tempo máximo de atuação é de 45 anos e exatamente 110 pessoas trabalham a menos de 1 ano na organização.

**Tabela 3:** Medidas estatísticas do tempo de atuação, referente aos stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014.

Estatísticas	Valor
Média	6,75
Mediana	4
Desvio Padrão	6,82
Mínimo	< 1 ano
Máximo	45

Fonte: Lopes, 2015.

A Tabela 4 mostra que a jornada semanal de trabalho geralmente ultrapassa 35 horas e o máximo é de 60 horas trabalhadas.

**Tabela 4:** Medidas estatísticas da jornada de trabalho semanal, referentes aos stakeholders das ONGs, nas capitais Belém, Manaus, Macapá e São Luís, no período de abril a agosto de 2014.

Estatísticas	Valor
Média	35,29
Mediana	40
Desvio Padrão	7,69
Mínimo	12
Máximo	60

Fonte: Lopes, 2015

A seguir um quadro resumo com Perfil sociodemográfico e ocupacional predominante da amostra

**Quadro 8:** Perfil sociodemográfico e ocupacional predominante da amostra

Perfil demográfico	Predominante	%	Média/DV
Gênero	Feminino	76,9	-
Estado Civil	Casados	41,47	-
Faixa etária	20 a 69 anos	-	Média 37 anos (DV=9,85)
Grau de escolaridade	Pós-graduação	31,58	-
Tempo de serviço	01 a 45 anos	-	Média 06 anos (DV=6,82)
Crença Religiosa	Católica	54,10	-
Tipo de Vínculo Trabalhista	Contratado	65,26%	-
Jornada de Trabalho semanal	35 a 60 h/semana	-	Média 35,29 (DV=7,69)
Faixa salarial	02 salários mínimos	59,16%	-

## 4.2. Análise Descritiva e de Consistência Interna

Em seguida, efetuar-se-á uma análise fatorial exploratória, de consistência interna e descritiva de cada uma das variáveis alvo de investigação neste estudo.

### 4.2.1. Variável Espiritualidade no Trabalho

De acordo com Paulino (2011), a escolha das dimensões que compõem a variável espiritualidade no trabalho, (significado do trabalho e sentido de comunidade, vida interior e valores organizacionais) foi baseada na definição de Ashmos e Duchon (2000) sobre a Espiritualidade no Trabalho. As quais segundo Milliman, Czaplewski, Ferguson (2003) são importantes para esse tipo de estudo e respaldadas por investigações anteriores. No entendimento de Freitas (2011) são reveladoras do envolvimento dos empregados na espiritualidade em níveis individual (trabalho com significado), grupal (sentido de comunidade) e organizacional (alinhamento do indivíduo com os valores da organização), e estão desprovidas de aspectos de natureza mais transcendental que, provavelmente, influenciam mais a vida pessoal do que a organizacional.

#### 4.2.1.1. Dimensão Significado no Trabalho e Sentido de Comunidade

De acordo com a tabela 5 as notas dos setes itens desse componente (significado de trabalho e sentido de comunidade) ficaram bem próximas uma das outras, no entanto o **item ligação entre o trabalho e o bem social da comunidade** foi considerado o mais importante desse componente, obtendo a maior nota e conseqüentemente, o menor desvio padrão. Já o **item setor de trabalho estimula a criação da comunidade** foi o mais mal avaliado pelos colaboradores, mostrando assim a menor nota, com maiores desvio e coeficiente de variação. Destaca-se ainda

que **itens como preocupação e encorajamento foram mais mal avaliados, com menores valores médios.**

A análise de dados sobre essa dimensão significado no trabalho revelou uma evidência empírica que o trabalho realizado pelos respondentes tem significado devido às altas notas recebidas, que pode evidenciar que esses *stakeholders* colaboradores de ONGs se sintam respeitados como pessoa, satisfeitos e comprometidos com a organização, por conta de estar realizando um trabalho importante não somente para si, mas também por estar servindo à comunidade. Os stakeholders ao se imbuírem dos valores e da missão, da organização clarificam a importância de seus papéis para transformação social. (ORSI et al,2005).

Neste estudo a baixa percepção pelos respondentes sobre a criação de comunidade pelo setor de trabalho e pela organização neste estudo, merecem uma reflexão, pois são aspectos que estão diretamente relacionados com espiritualidade no trabalho, podendo ser fator impeditivo para o seu desenvolvimento. Pois, de acordo com os estudos sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho apresentados por Paulino et al. (2011), Mitroff e Denton (1999) esta dimensão, destaca também a importância do colaborador sentir-se em comunidade, o que é evidenciado pela interação das pessoas e pelo estabelecimento de uma conexão entre sua vida interior e a de outras pessoas. (Maynard, 1992, Miller, 1992 apud Milliman, Czaplewski e Ferguson, 2003).

De acordo com a revisão de literatura sobre gestão em ONGs realizada nesta investigação, essa dificuldade talvez possa estar relacionada com a falta de interação entre setores e pessoas, fato existente no contexto da gestão de pessoas em ONGs, de acordo com Pereira (2013). Inclusive este é um dos grandes desafios para a gestão dessas organizações. Nesse sentido, a melhora nesses fatores levaria ao aumento de significado no trabalho e sentido de comunidade e, por conseguinte a maior satisfação e desempenho, conforme corroboram. Ashmos e Duchon (2000). A espiritualidade organizacional é o reconhecimento de que os colaboradores têm uma vida interior que os alimenta e é alimentada pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade. Conclui-se que a questão aqui levantada merece mais estudos.

**Tabela 5:** Análise Descritiva - Significado de Trabalho e sentido de Comunidade

N= 475	Medidas Estatísticas		
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Q1 (O trabalho que eu faço está relacionado com o que eu acho importante na vida)	6,11	1,12	18,38
Q2 (Eu vejo uma ligação entre o meu trabalho e o bem social da minha comunidade)	6,13	1,11	18,08
Q7 (Meu setor de trabalho estimula a criação da comunidade)	5,40	1,48	27,32
Q8 (Meu setor de trabalho está preocupado com o pobre na nossa comunidade)	5,72	1,46	25,61
Q12 (Esta organização encoraja a criação de comunidade)	5,62	1,40	24,94
Q13 (Eu sou integrado aos valores desta organização)	5,95	1,16	19,56
Q14 (Esta organização está preocupada com o pobre em nossa comunidade)	5,87	1,28	21,76

Fonte: Lopes, 2015.

#### 4.2.1.2. Dimensão Vida Interior

De acordo com a tabela 6 essa dimensão (vida interior) é composta por seis itens. **O item de responsabilidade pelo comportamento dos colaboradores** foi o mais bem avaliado, obtendo assim a maior média, assim como **os itens de conectividade com metas e missões** foram também bem avaliados, logo estão entre as maiores notas. Já **os itens de espiritualidade não estão entre os mais importantes pelos colaboradores**, apresentando menores médias e um dos maiores desvio e coeficiente de variação.

Devido a este componente apresentar as menores médias, sugere que esses stakeholders podem não estar percebendo a existência ou a valorização de espiritualidade nas ONGS. Entretanto essa não percepção, segundo a literatura pesquisada pode estar relacionada a falta de oportunidade de vivenciar a sua espiritualidade no contexto de seu trabalho, em virtude de a organização não favorecer a comunidade laboral para que ocorra a expressão espiritual (Mirvis, 1997). Isso pode acontecer também pela falta de conhecimento, muitas organizações, não percebem de que os seus colaboradores têm necessidades espirituais, assim como necessidades físicas e emocionais (Duchon; Plowman, 2005). Com isso, não permitem ou não incentivam a seus empregados expressarem a sua espiritualidade no local de trabalho pela falta

de apoio e contexto laboral adequado. (Laabs, 1995, apud Ashmos e Duchon, 2000). Para clarificar, por que isso está ocorrendo, necessita-se de mais investigação.

**Tabela 6:** Análise Descritiva - Vida Interior

N= 475	Medidas Estatísticas		
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Q3 (Eu me sinto responsável pelo meu comportamento)	6,37	1,00	15,68
Q4 (Meus valores espirituais influenciam nas escolhas que eu faço)	5,89	1,42	24,07
Q5 (Eu me considero uma pessoa espiritual)	5,84	1,24	21,21
Q6 (Meu setor de trabalho facilita a utilização dos meus dons e talentos no trabalho)	5,77	1,37	23,76
Q10 (Eu estou conectado com as metas do meu setor de trabalho)	6,05	1,18	19,52
Q11 (Eu me sinto conectado com a missão de meu setor de trabalho)	6,12	1,07	17,46

Fonte: Lopes, 2015.

#### 4.2.1.3. Dimensão Valores Organizacionais

De acordo com a tabela 7, os quatros itens desse componente (valores organizacionais) ficaram muito próximos em termos de avaliação, no entanto **o item consciência da organização** foi considerado o mais importante, obtendo a maior média e, conseqüentemente, o menor desvio padrão. Já **o item preocupação com seus empregados** foi o mais mal avaliado pelos colaboradores, mostrando assim a menor nota. Em relação aos demais itens deste componente que tiveram valores próximos, evidencia-se a presença de compartilhamento de valores entre *stakeholders* colaboradores e ONGs, corroborando com a compatibilidade dos valores organizacionais com os pessoais presentes nesta dimensão (Ashomos e Duchom,(2000) Paulino(2011) e Milliman et al (2003).

Hudson (1999) menciona que o modelo de gestão de organizações do terceiro setor deve ser pautado no incentivo do envolvimento dos colaboradores por meio da assimilação da missão e dos valores organizacionais, os quais incentivam os funcionários a se identificarem e acreditarem na organização e na causa pela qual trabalham (Drucker,1999).

**Tabela 7:** Análise Descritiva - Valores Organizacionais.

N= 475	Medidas Estatísticas		
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Q9 (Meu setor de trabalho se preocupa com todos os seus empregados)	5,35	1,57	29,26
Q15 (Esta organização se preocupa com todos os seus empregados)	5,45	1,57	28,82
Q16 (Esta organização tem uma consciência)	5,93	1,15	19,41
Q17 (Esta organização se preocupa com a saúde de quem trabalha aqui)	5,44	1,60	29,50

Fonte: A Autora, 2015.

### 4.3. Análise Fatorial e de consistência da Variável Espiritualidade no Trabalho

Para esta validação, foi considerado um total de 17 variáveis, divididas em Escala de sete pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. Mas, depois da aplicação dos questionários, as respostas dos participantes foram registradas na forma de banco de dados do SPSS 8.0. Entretanto, antes de se realizar a análise fatorial, foram elaboradas as análises do teste KMO e do teste de esfericidade de Bartlett, para verificar se as características dos dados seriam adequadas para proceder à análise fatorial.

Obteve-se o valor de KMO = 0,893 (bom grau de ajuste) e de Bartlett (0,00 de significância), com rejeição de  $H_0$ , logo as variáveis não são correlacionadas. Após, foram analisados a variância total explicada (59,123%) e os devidos alfas para cada componentes, cujo valores são superiores a 0,700 e são consideradas confiáveis, conforme a Tabela 8.

**Tabela 8:** Análise Fatorial e análise de consistência.

Variável/Dimensão	Componentes	Teste Bartlett	KMO	Variância explicada (%)	Alfa de Cronbach
Espiritualidade no Trabalho	Significado de trabalho e sentido de comunidade	0,000	0,893	59,123	0,757
	Vida interior				0,791
	Valores Organizacionais				0,881

Fonte: Lopes, 2015.

Primeiramente, conforme apresentado nas discussões anteriores as médias que se referem espiritualidade no trabalho, conforme o preenchimento dos questionários destinado a tais inferências foram compatíveis aos testes feitos nos estudos anteriores que são parâmetros para esta pesquisa.

Com base nesta análise, constata-se que os fatores de maior importância evidenciados na amostra da pesquisa aplicada ao QET estão o significado do trabalho realizado e o sentido de comunidade. Assim como existe um bom impacto quando se trata de sentir-se como parte de uma família dentro da organização e relacionar as atividades laborais e seu impacto na comunidade. Esse achado alinha-se com este tipo de organização e o trabalho realizado nas comunidades para alcançar seus beneficiários.

Os três componentes desta escala podem ser assim denominados:

*Componente I.* Sete itens integraram este componente. Este componente ficou denominado de *Significado de Trabalho e Sentido de Comunidade*, explicando 41,37% da variância total.

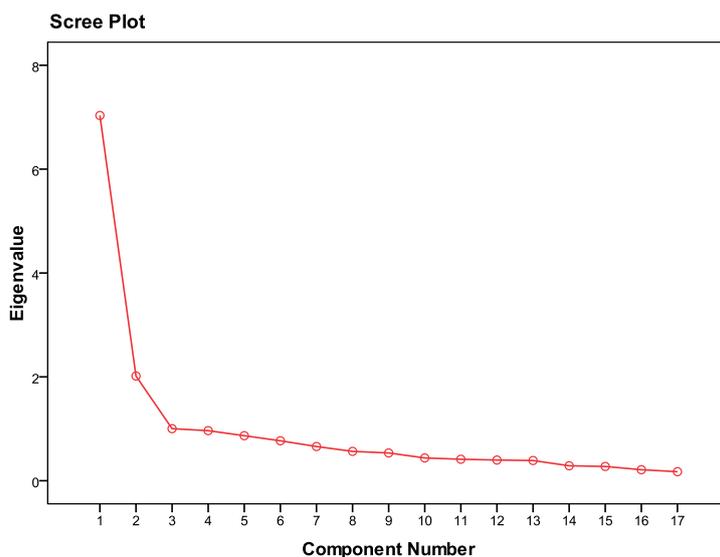
Portanto, na amostra estudada podemos afirmar que 41,37% dos respondentes acreditam que o seu trabalho realizado traz sentido à sua vida e contribui para sociedade. Assim como se trabalha num contexto laboral com o sentido de comunidade, com o senso de fazer parte de uma grande família e de ser um membro importante desta equipe de trabalho. Esse achado é uma importante informação para a Gestão das ONGS, sinalizando que este tipo de organização precisa fortalecer os valores e missão exposta em suas condutas normativas e dar a esta comunidade laboral condições para dar sentido ao seu trabalho e maior retorno social no desenvolvimento de suas atividades.

Todavia, condizente ao componente vida interior, o impacto não se mostrou tão significativo, quando em comparação a preocupação comparativa com o significado do trabalho e sentido de comunidade, que demonstra claramente que os respondentes além de possuírem um sentido pessoal no trabalho, ele sentem que também contribuem para o social, priorizando também próximo e não somente si mesmo. Este fato também é observado quando analisamos o *Componente II*. Seis itens integraram este componente. Este componente ficou denominado de *Vida Interior*, explicando 11,86% da variância total.

Na mesma lógica do componente II percebe-se que os valores organizacionais também não representam um impacto significativo quando analisados correlacionalmente com os fatores do trabalho com significado e sentido de comunidade, cujo impacto de sua variância explicativa

também não é representativa, assim percebe-se em termos quantitativos que o *Componente III denominado de valores* organizacionais com quatro itens integrantes e saturações, possui apenas 5,90% da variância total.

O Scree Plot, critério de Cattell, ilustrado na Figura 11 abaixo, estabelece uma forte direção da curva.



**Figura 11:** Scree Plot - Critério de Cattell

Percebe-se na figura 11 a confirmação da análise descritiva relativa realizada anteriormente. A linha de tendência demonstra o decrescimento dos fatores relativos de acordo com o deslocamento dela para os fatores que vão do item 4 ao item 17, Logo o gráfico Scree Plot, utilizando o critério de Cattell, vem ratificar a análise feita até o momento.

Prosseguindo com a análise,

Na Tabela 9 abaixo, foi apresentada a correlação entre os componentes do QET, observando-se um bom nível de correlação (0,390 a 0,531).

**Tabela 9:** Correlação Entre os Componentes do QET

<b>Component Correlation Matrix</b>			
Component	1	2	3
1	1,000	0,417	0,531
2	0,417	1,000	0,390
3	0,531	0,390	1,000

Percebe-se que analisando os achados existe uma excelente correlação entre os fatores. Significado de Trabalho e Sentido de Comunidade, Vida Interior e Valores Organizacionais, demonstrando a importância e o impacto desta análise feita de forma conjuntural, o que nos permite afirmar que para a amostra pesquisada existe sim uma correlação entre as variáveis estudadas, mesmo que haja um impacto mais significativo referente a preocupação com terceiros, ou com o público alvo de cada ONG.

Emerge também uma correlação positiva entre todas as outras variáveis do QET e isso demonstra que os gestores e responsáveis por tomada de decisões destas instituições devem promover a melhoria geral de qualidade de vida no trabalho não só no macro-ambiente como também para o micro-ambiente organizacional.

Para consolidar tal afirmativa, evidenciam-se os resultados da análise fatorial confirmatória, por meio da Matriz Anti-Imagem, o que estimou o MSA em  $68\% > 0,05$ , variando as correlações de  $0,881^a$  a  $0,934^a$ .

**Tabela 10:** Teste f de Análise de Variância.

<b>Dependent Variable: Pontuação total</b>					
<b>Source</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Corrected Model</b>	602,527	4	150,632	1,517	0,230
<b>Intercept</b>	99,298	1	99,298	0,458	0,000
<b>Gênero</b>	216,826	1	216,825	0,967	0,304
<b>Faixa Etária</b>	896,590	4	224,148	0,098	0,395
<b>Nível de instrução</b>	13787,268	6	2297,878	1,191	0,384
<b>Faixa de tempo de serviço</b>	9644,257	5	1928,851	9,443	0,290
<b>Error</b>	72467,957	472	204,259		
<b>Total</b>	97112,196	489			
<b>Corrected Total</b>	97012,897	476			

<sup>a</sup>R Squared = ,006 (Adjusted R Squared = ,002)

Fonte: Lopes, 2015.

Para maior aprofundamento, também foram realizados testes da influência da variável gênero, faixa etária, nível de instrução e tempo de serviço com relação à pontuação total dos itens que compõem o QET. Realizou-se um Teste f de Análise da Variância (ANOVA) (Tabela 10). No caso da faixa etária, criaram-se cinco categorias: 20 a 29 anos, 30 a 39 anos, 40 a 49 anos, 50 a 59 anos e 60 a 69 anos, em relação ao nível de instrução, sete categorias: ensino fundamental incompleto, ensino fundamental completo, ensino médio incompleto, ensino

médio completo, ensino superior incompleto, ensino superior completo e pós-graduação, quanto à faixa de tempo de serviço, seis categorias: < 1 ano, 1 a 10 anos, 11 a 20 anos, 21 a 30 anos, 31 a 40 anos e > 41 anos.

Os resultados indicaram, conforme a Tabela 10 acima, que nenhuma dessas variáveis influenciou significativamente a pontuação total da espiritualidade no trabalho, como se especifica: Gênero  $F(1, 472) = 0,967$  ( $p = 0,304 > 0,05$ ), Faixa etária  $F(4, 472) = 0,098$  ( $p = 0,395 > 0,05$ ), Nível de instrução  $F(6, 472) = 1,191$  ( $p = 0,384 > 0,05$ ) e Faixa de tempo de serviço  $F(5, 472) = 9,443$  ( $p = 0,290 > 0,05$ ). Portanto, com relação à espiritualidade no trabalho, de acordo com a amostra pesquisada não importa o gênero, faixa etária da pessoa, nível de instrução ou a faixa de tempo de serviço estas variáveis não irão influenciar as decisões, posicionamentos, ou mesmo tendências relacionadas ao fator estudado.

Por fim, através da análise fatorial confirmatória verifica-se a adequação a sua estrutura, como se indica:  $\chi^2(136) = 379,756$ ;  $p < 0,000$ , CMIN/DF = 2,670 (valores entre 2 e 3 indicam um modelo teórico adequado); CFI (comparative fit index) = 0,936 (valores perto de 1 indicam excelente ajuste); RMSEA (root mean square error of approximation) = 0,073 (valores entre 0,05 e 0,08 são ideais); ECVI (expected cross-validation index) = 1,723 (valores mais baixos expressam o modelo com o melhor ajuste) e NFI (normed fit index) = 0,89 (valores maiores ou iguais a 0,50 indicam níveis aceitáveis de ajuste).

A Figura 12 a seguir apresenta a resultante estrutura fatorial.

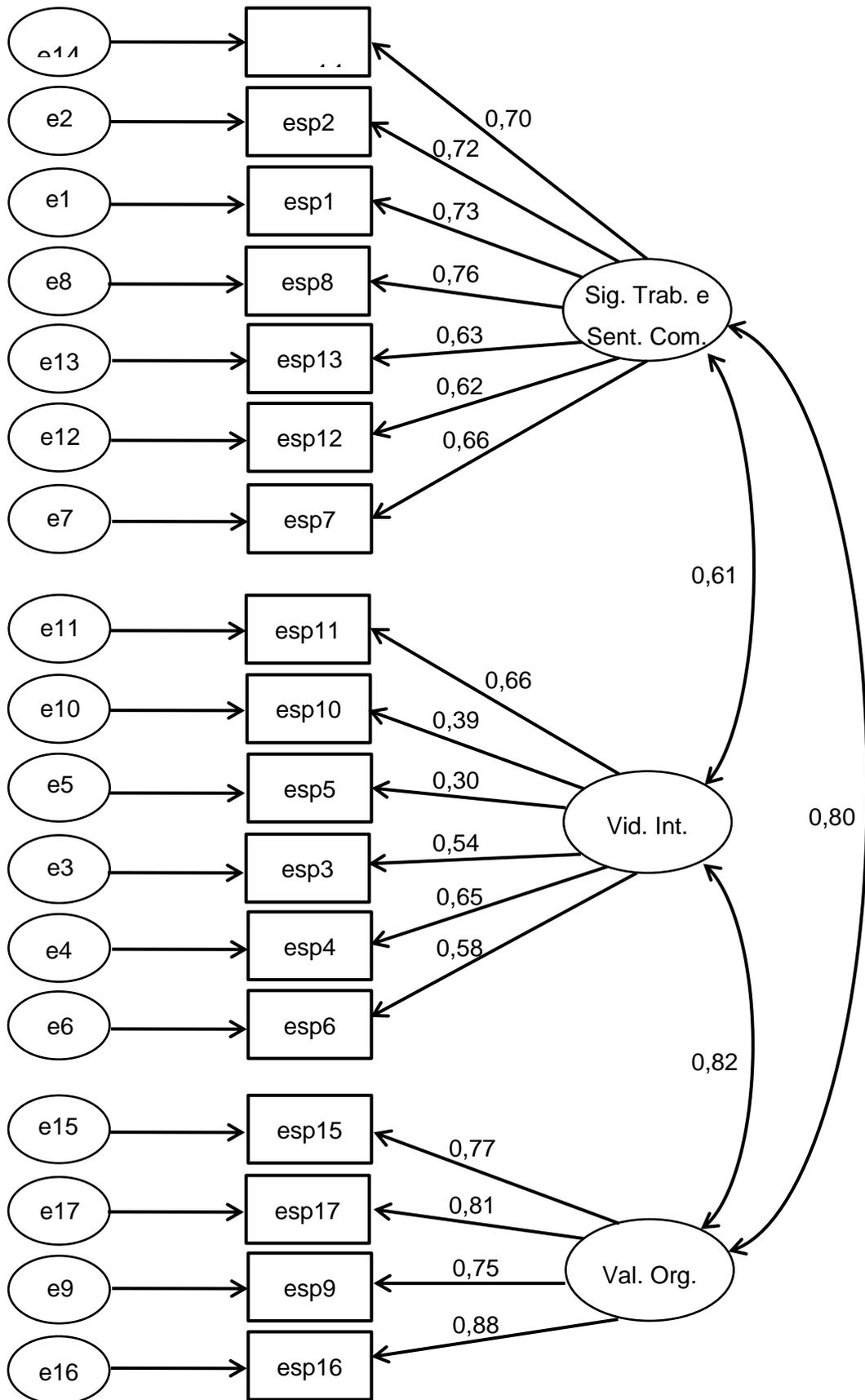


Figura 12: Estrutura Fatorial do QET

A média (40,81) do significado e sentido de comunidade foi maior em relação às outras dimensões (vida interior e valores organizacionais), respectivamente (36,04) e (22,17). A média dos valores organizacionais foi a menor de todas as componentes, necessitando portanto de mais incentivo. Os achados confirmam a visão de Cavanagh (1999), o qual argumenta que no ambiente organizacional, quando o trabalho é uma orientação coletiva e não uma orientação individual, esse trabalho, assim como a organização à qual o indivíduo pertence se tornam a principal fonte de desenvolvimento interpessoal e espiritual, num contexto de comunidade.

Em suma, os resultados denotam que há evidências de espiritualidade na organização, em face da valorização pelos seus *stakeholders* de dimensões como o significado e o sentido de comunidade, os quais denotam aspectos fundamentais da espiritualidade, como sentir-se parte de uma família na organização e de estar conectado com os demais colegas em uma mesma causa e realizando um trabalho útil para a comunidade. Isso se alinha com os pressupostos de Ashmos e Duchon (2000), os quais inferem que a espiritualidade no trabalho é o reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior alimentada por um trabalho significativo no contexto de comunidade laboral e social. No gráfico abaixo, observam-se os valores percentuais de cada fator discutido até o momento.



**Figura 13:** Médias das Dimensões de Espiritualidade no Trabalho (Lopes, 2015)

#### 4.4. Análise Descritiva da Variável Comprometimento no Trabalho

A seguir, serão apresentados os resultados das dimensões afetiva, normativa e instrumental que compõem essa Variável.

##### 4.4.1. Comprometimento Organizacional Afetivo

De acordo com a tabela 11, o **item forte ligação de simpatia pela organização** foi considerado o mais bem avaliado, obtendo a maior nota e, conseqüentemente, o menor desvio padrão. Já o **item sentir-se parte da família da organização** foi o menos avaliado pelos colaboradores, mostrando a menor nota com maior desvio e coeficiente de variação.

**Tabela 11:** Caracterização do Comprometimento Organizacional Afetivo

N= 475	Medidas Estatísticas		
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Q1 (Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização?)	6,04	1,10	18,29
Q2 (Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização?)	6,07	1,05	17,32
Q3 (Sinto-me “parte da família” da minha organização?)	5,84	1,26	21,52

Fonte: Lopes, 2015.

O comprometimento afetivo obteve média geral 5,98, sendo, portanto, considerado de alto nível entre os stakeholders investigados. O componente que mais pontuou nesta dimensão foi **o que contempla o orgulho em dizer as outras pessoas que tenho uma forte ligação de simpatia pela organização**, obtendo uma média de 6,07.

Os participantes da pesquisa pontuaram de forma moderada o componente **tenho orgulho em dizer as outras pessoas que faço parte desta organização** com média de 6,04.

##### 4.4.2. Comprometimento Organizacional Normativo

De acordo com a tabela 12 os dois primeiros itens foram os mais bem avaliados pelos colaboradores, obtendo as maiores notas e, conseqüentemente, os menores desvios padrões. Já o **item mantenho-me na organização por não conseguir facilmente entrar em outra** foi

modestamente avaliado pelos colaboradores, mostrando a menor nota com maior desvio e coeficiente de variação.

**Tabela 12:** Caracterização do Comprometimento Organizacional Normativo

N= 475	Medidas Estatísticas		
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Q4 (Mesmo que isso me trouxesse vantagem, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora?)	5,41	1,52	28,11
Q5 (Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham?)	5,40	1,51	27,88
Q6 (Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização?)	4,79	1,83	38,08
Q7 (Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização?)	3,29	2,10	63,94

Fonte: Lopes, 2015.

No nosso estudo, o comprometimento normativo foi considerado também alto, uma vez que sua média geral foi de 4,72. O item que mais pontuou neste componente foi **Mesmo que isso me trouxesse vantagem, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora** com média 5,41, o que sugere que os profissionais que estão vinculados a essa organização, de certa forma, têm um sentido de obrigação em permanecer nela.

#### 4.4.3. Comprometimento Organizacional Instrumental

De acordo com a tabela 13 os itens deste tipo de comprometimento foram mais mal avaliado em relação ao afetivo ao normativo, pois apresentaram as menores notas. O item **contínuo na organização por conta de fazer grandes sacrifícios caso saísse** foi o mais bem avaliado, com maior nota. Já o item “mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras” foi o mais modestamente avaliado, com nota menor.

**Tabela 13:** Caracterização do Comprometimento Organizacional Instrumental

N= 475	Medidas Estatísticas		
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Q8 (Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais?)	3,34	2,04	61,04
Q9 (Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização?)	3,08	2,04	66,24
Q10 (Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações?)	2,93	2,00	68,02
Q11 (Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam?)	3,20	2,06	64,45

Fonte: Lopes, 2015.

A amostra pesquisada se caracteriza por baixo comprometimento instrumental, obtendo média geral igual a 3,13. Nessa dimensão, o item mais pontuado foi **Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais**. Apesar de ser uma média modesta (3,34), foi a mais elevada da dimensão. A variável que menos pontuou nesta dimensão com média de 2,93, foi **mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações**.

**Tabela 14:** Teste f de Análise de Variância.

Dependent Variable: Pontuação total					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Corrected Model</b>	24473,931	4	6118,483	4,175	0,360
<b>Intercept</b>	25541,800	1	25541,800	0,038	0,000
<b>Gênero</b>	971,335	1	971,335	0,326	<b>0,011</b>
<b>Faixa Etária</b>	1265,922	4	316,481	7,802	0,222
<b>Nível de instrução</b>	14814,466	6	2469,078	0,601	<b>0,000</b>
<b>Faixa de tempo de serviço</b>	7422,208	5	1484,442	0,067	0,850
<b>Error</b>	47096,461	472	99,781		
<b>Total</b>	97112,192	489			
<b>Corrected Total</b>	71570,392	476			

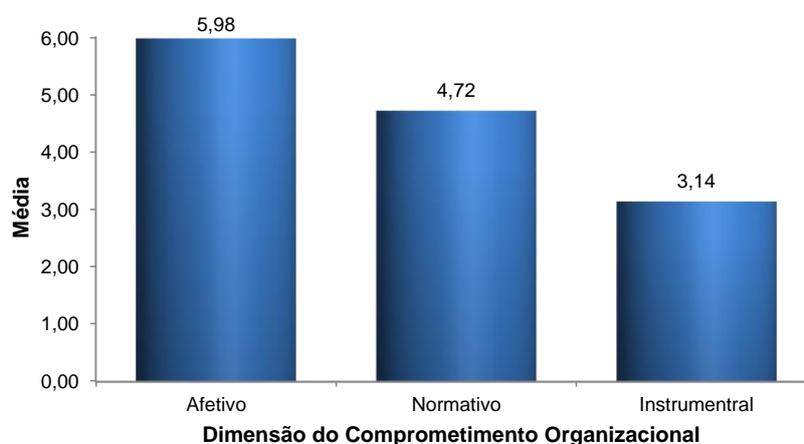
<sup>a</sup>R Squared = ,012 (Adjusted R Squared = ,008)

Fonte: Lopes, 2015.

Para maior aprofundamento também foram realizados testes da influência da variável gênero, faixa etária, nível de instrução e tempo de serviço com relação à pontuação total dos itens que compõem o QCO. Realizou-se um Teste f de Análise da Variância (ANOVA) (Tabela 14). As categorias criadas foram iguais as de espiritualidade.

Os resultados indicaram, conforme a Tabela 14 acima, que as variáveis gênero e nível de instrução influenciaram significativamente a pontuação total do comprometimento no trabalho, como se especifica: Gênero  $F(1, 472) = 0,326$  ( $p = 0,011 < 0,05$ ) e Nível de instrução  $F(6, 472) = 0,601$  ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Portanto, com relação ao comprometimento no trabalho, de acordo com a amostra pesquisada importa o gênero e o nível de instrução, estas variáveis irão influenciar as decisões, posicionamentos, ou mesmo tendências relacionadas ao fator estudado.

Já quanto aos três componentes do comprometimento organizacional a Figura 14 apresenta as médias de cada um deles. Observa-se que a média de comprometimento afetivo (5,98) foi superior às de normativo (4,72) e instrumental (3,14). Destaca-se ainda que a média do comprometimento afetivo foi maior.



**Figura 14:** Médias das Dimensões de Comprometimento Organizacional

#### **4.5. Análise Fatorial e de consistência interna da Variável Comprometimento no Trabalho**

Para esta validação, foi considerado um total de 11 variáveis, divididas em Escala de sete pontos, variando de 1 = totalmente não aplicada a 7 = extremamente aplicada. Mas, depois da aplicação dos questionários, as respostas dos participantes foram registradas na forma de banco

de dados do SPSS 8.0. Entretanto, antes de se realizar a análise fatorial, foram elaboradas as análises do teste KMO e do teste de esfericidade de Bartlett, para verificar se as características dos dados seriam adequadas para proceder à análise fatorial.

Obteve-se o valor de KMO = 0,859 (bom grau de ajuste) e de Bartlett (0,00 de significância), com rejeição de  $H_0$ , logo as variáveis não são correlacionadas. Após, foram analisados a variância total explicada (70,508%) e os devidos alfas para cada componentes, cujo valores são superiores a 0,700 e são consideradas confiáveis, conforme a Tabela 15.

**Tabela 15:** Análise Fatorial e de consistência.

Variável/Dimensão	Componentes	Teste Bartlett	KMO	Variância explicada (%)	Alfa de Cronbach
Espiritualidade no Trabalho	Afetivo	0,000	0,859	70,508	0,858
	Normativo				0,706
	Instrumental				0,814

Fonte: Lopes, 2015.

Primeiramente, conforme apresentado nas discussões anteriores às médias que se referem espiritualidade no trabalho, conforme o preenchimento dos questionários destinado a tais inferências foram compatíveis aos testes feitos nos estudos anteriores que são parâmetros para esta pesquisa.

Os três componentes desta escala podem ser assim denominados:

*Componente I.* Três itens integraram este componente. Este componente ficou denominado de *Afetivo*, explicando 47,27% da variância total.

*Componente II.* Quatro itens integraram este componente. Este componente ficou denominado de *Normativo*, explicando 14,95% da variância total.

*Componente III denominado de Instrumental* com quatro itens integrantes possui apenas 8,29% da variância total.

Finalizando nossa análise percebe-se no decorrer do estudo que quanto maior espiritualidade no trabalho do colaborador, maior o seu comprometimento para com seu trabalho e organização. Depreende-se ainda que no caso da amostra estudada, segundo os resultados encontrados das variáveis espiritualidade no trabalho e suas dimensões e do

comprometimento o trabalho e suas dimensões, os colaboradores identificam-se com os objetivos e valores das ONGS e estes são fatores fundamentais para o desenvolvimento de suas funções organizacionais. Pois, além de desejarem manter um forte vínculo afetivo com as instituições nas quais desenvolvem suas atividades laborais também estão dispostos a investir esforços em favor de suas organizações.

Percebe-se ainda que existe um forte vínculo psicológico e emocional na visão dos colaboradores das ONGS pesquisadas com isso propiciando um ambiente favorável ao desenvolvimento emocional e o espiritual de seus colaboradores, por meio do desenvolvimento de ferramentas que estimulem uma maior ligação afetiva com a organização, proporcionando maior alegria no trabalho e estimulando assim um desenvolvimento da reciprocidade entre organização e o colaborador no sentido de ser leal e mais produtivo.

Assim, pode-se afirmar nesta etapa da análise dos dados que quanto maior o sentido do trabalho e comunidade do colaborador no contexto laboral, e mais forte for a sua ligação de simpatia pela organização e o seu orgulho em dizer as outras pessoas que faz parte da organização maior será o seu comprometimento organizacional afetivo com seu trabalho e a sua organização.

#### **4.6. Análise Descritiva da Variável Engajamento no Trabalho**

A seguir, serão apresentados os resultados do Questionário sobre Engajamento no Trabalho, desenhado pela organização GALLUP (2010), aplicado e convalidado no Brasil. Nesta investigação estará sendo aplicado pela primeira vez em ONGS da região amazônica. Possui duas Dimensões Desenvolvimento Profissional e Ambiente de trabalho. Os resultados suscitam importantes indicadores de engajamento de funcionários (clareza do papel, recursos materiais, oportunidade para o desenvolvimento de competências, o apoio social, *feedback* positivo, apoio do supervisor, coaching, voz (se as opiniões de funcionários importam), senso de importância (sensação de ser importante para a empresa), e oportunidades de aprendizagem.

##### **4.6.1. Componentes - Engajamento no Trabalho**

De acordo com a tabela 16, os 12 itens sobre engajamento no trabalho não ultrapassaram médias de valores 5. O item mais bem avaliado foi sei o que é esperado de mim no meu trabalho, com maior nota. Já o item na última semana recebi reconhecimento ou elogios pelo meu bom trabalho foi o mais mal avaliado pelos colaboradores, com menor nota.

**Tabela 16:** Caracterização Sobre Engajamento no Trabalho

N= 475	Medidas Estatísticas		
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Q1 (Sei o que é esperado de mim no meu trabalho?)	4,35	0,72	16,43
Q2 (Tenho os equipamentos e materiais de que necessito para fazer bem o serviço?)	3,84	1,09	28,39
Q3 (No trabalho tenho oportunidade para fazer o que sei de melhor todos os dias?)	4,02	0,95	23,71
Q4 (Na última semana recebi reconhecimento ou elogios pelo meu bom trabalho?)	3,36	1,24	37,02
Q5 (O meu supervisor ou alguém no trabalho parece se preocupar comigo como pessoa?)	3,76	1,06	28,08
Q6 (Existe alguém no trabalho que me encoraja no meu desenvolvimento?)	4,01	0,93	23,30
Q7 (No trabalho as minhas opiniões parecem contar?)	3,71	0,99	26,78
Q8 (A missão/propósito da minha organização fazem-me sentir que o meu trabalho é importante?)	4,23	0,79	18,80
Q9 (Os meus colegas estão comprometidos a fazer um trabalho de qualidade?)	4,07	0,86	21,03
Q10 (Tenho um melhor amigo no trabalho?)	3,82	1,02	26,68
Q11 (Nos últimos seis meses, alguém no trabalho falou comigo sobre o meu progresso?)	3,52	1,19	33,78
Q12 (No último ano, tive oportunidades no trabalho de aprender e de crescer?)	3,94	1,08	27,40

Fonte: A Autora, 2015.

**Tabela 17:** Caracterização dos Componentes Engajamento no Trabalho

COMPONENTE	Média	Variância
<b>1</b>	<b>4,35</b>	<b>0,511</b>
<b>2</b>	<b>3,84</b>	<b>1,187</b>
<b>3</b>	<b>4,02</b>	<b>0,907</b>
<b>4</b>	<b>3,36</b>	<b>1,547</b>
<b>5</b>	<b>3,77</b>	<b>1,117</b>
<b>6</b>	<b>4,01</b>	<b>0,868</b>
<b>7</b>	<b>3,71</b>	<b>0,988</b>
<b>8</b>	<b>4,23</b>	<b>0,634</b>
<b>9</b>	<b>4,07</b>	<b>0,734</b>
<b>10</b>	<b>3,82</b>	<b>1,038</b>
<b>11</b>	<b>3,52</b>	<b>1,41</b>
<b>12</b>	<b>3,96</b>	<b>1,167</b>

Fonte: A Autora, 2015.

Continuando a análise por meio da estatística descritiva, pode-se observar na Tabela 17 que as médias mais significativas quanto ao estudo do engajamento no trabalho circundam em torno do componente 1, com média 4,35, próxima ao valor máximo da escala de likert estabelecida e menor variância 0,511 ainda nesta perspectiva, destacam-se os componentes 3, 6, 8 e 9, porém suas variâncias se concentram em valores maiores que 0,5. As outras variáveis tiveram suas médias entre 3,36 e 3,82, com variância não significativa ao nível de confiança 0,05%, conforme tabela 17.

A análise dos dados na amostra permitiu verificar o efeito significativo dos elementos nos níveis de engajamento de stakeholders colaboradores de ONGS da região amazônica. Também permitiu evidenciar os de maior valorização segundo as respostas. Os componentes **sei o que é esperado de mim no trabalho; a missão e o propósito da minha organização fazem-me sentir que o meu trabalho é importante; os meus colegas de trabalho estão comprometidos a fazer um trabalho de qualidade; no trabalho tenho a oportunidade para fazer o que sei de melhor todos os dias; existe alguém no trabalho que encoraja no meu desenvolvimento.** Esses elementos tiveram médias maiores que 4%. Já os elementos **oportunidades no trabalho para aprender e crescer, equipamentos e materiais necessários para fazer bem o serviço, ter um melhor amigo no trabalho, ter um gerente ou alguém no trabalho que se preocupam comigo enquanto pessoa, no trabalho as minhas opiniões parecem contar, nos últimos seis meses alguém falou comigo sobre o meu progresso, na última semana recebi reconhecimento ou elogios pelo meu bom trabalho”** tiveram médias menores que 4%.

Comentar-se-á as respostas dos elementos com significância maior de 4% (Q1;Q8;Q9;Q3 e Q6) para o engajamento de stakeholders nesse contexto organizacional:

O impacto das respostas a questão 1 para o engajamento no trabalho, perpassa pela compreensão dos stakeholders de não apenas o que se espera deles como colaboradores, mas também como somar seus esforços individuais com seu grupo de trabalho para beneficiar a organização (Wagner e Harter ,2006),. O aspecto mais difícil é ajudar os funcionários a compreenderem bem essas expectativas. Nesse estudo, tal elemento recebeu a maior média, o que sugere que a facilidade para apropriação desse conhecimento pelos trabalhadores das ONGS pode estar relacionada a algumas características do funcionamento desse tipo de organização. Segundo Marçon e Escrivão Filho(2001), seriam: facilidade de socialização de informações no âmbito da organização, possuir uma abordagem diferente com seus colaboradores nos processos de recrutamento, seleção, treinamento e atividades cotidianas. Esses

autores também destacam a extrema identificação dos stakeholders colaboradores de todos os níveis e gestores com a missão da organização, o que gera a motivação e autorrealização pelo compartilhamento de uma causa por todos que compõem a organização. Essa identificação com a causa, assim como as possibilidades de adaptabilidade, paixão pelo trabalho, proatividade e autorrealização são aspectos valorizados no processo de recrutamento desses funcionários. Esses colaboradores selecionados nessas bases são mais propensos a se engajar e obter maior satisfação no trabalho (Macey e Schneider, 2008). De acordo com os estudos de Bakker, Albrecht e Leiter (2011), para o engajamento ocorrer deve haver um comprometimento e alinhamento através de um propósito, visão e interesse comum entre colaborador e organização.

O engajamento é substancialmente maior no setor sem fins lucrativos do que em outros setores, segundo constatou Towers Perrin (2003). Porque seus colaboradores são atraídos para o setor através de um sentido de missão, em vez de uma perspectiva de alto salário, riqueza e sucesso. Este achado também é consistente com as inúmeras definições e pontos de vista em torno de engajamento, que identificam a "paixão pelo trabalho" como sendo um fator importante para engajamento (Truss *et al* 2006, 2002 e Brim Holbeche e Springett, 2003).

A importância das respostas a questão 8, segundo o Gallup (2004), remete a uma necessidade inata do ser humano, a de saber que suas contribuições são significativas. O desejo de encontrar sentido no trabalho e a frustração que vem com a sua falta, afetam a todos, desde os recém-chegados até os executivos de top da organização.

Moscovici (2002) afirma que o ser humano é um ser relacional, ou seja, os seres humanos produzem melhores resultados quando seus companheiros de equipe também estão produzindo bons resultados. Parte disso é devida à mentalidade de grupo, e parte é devida à motivação do ser humano em investir mais profundamente quando os outros também estão investindo. Isso nos remete a um traço característico organizacional de entidades sociais que é o trabalho de grupo e compartilhamento de atividades (Tenório, 1997). Confirmando a importância das respostas a Questão 9, tem-se as pesquisas de Bakker, Albrecht e Leiter (2011), as quais sinalizam que uma equipe de trabalhadores engajados pode influenciar o desempenho do trabalhador individual. De acordo com Rich *et al.* (2010), "as relações interpessoais, sensação de apoio, segurança psicológica aumentam a vontade de colaboradores se envolverem totalmente em papéis de trabalho" (p. 621).

A descoberta do Gallup (Krueger; Killham, 2005) indica que os colaboradores com alto nível de engajamento no trabalho têm, substancialmente, mais interações positivas com seus

colegas de trabalho. Nas ONGS segundo Roesch (2002); Falconer (1999) e Tenório (1997), esta parceria entre colaboradores ocorre pelo compartilhamento de uma causa, a qual motiva o trabalho e fortalece a missão organizacional. Além disso Buber (2013) infere que as pessoas podem se tornar parceiros em algum acontecimento da vida, ou seja, quando se unem por um vínculo.

A oportunidade para que o funcionário faça o seu trabalho da melhor forma possível é um dos aspectos mais delicados e difíceis de administrar, ou seja, combinar as pessoas certas para determinadas atribuições suscita a importância das respostas a Questão 3. Pois, para promover o engajamento na organização é necessário fazer esse alinhamento. Segundo Kahn (1990, p.694), é “O aproveitamento dos membros da organização de seus próprios papéis de trabalho”. Isso ocorre porque quando as pessoas estão totalmente engajadas elas mantêm suas identidades dentro do papel que estão desempenhando reitera o autor. Na realidade, a pessoa necessita dos recursos físicos, emocionais e psicológicos para investir no desempenho de seu papel laboral. Portanto, os locais de trabalho devem fornecer aos empregados esses recursos para o adequado desempenho da função, e maior engajamento Kahn (1990) constatou em seus estudos que os colaboradores foram mais disponíveis para vivenciarem totalmente seus papéis laborais quando evidenciavam a capacidade de lidar com que o trabalho exige.

Os gestores devem incentivar de forma eficaz o desenvolvimento de seus funcionários, entender suas personalidades e competências. Sem isso, os gestores terão dificuldade em implementar efetivamente os outros onze elementos, mesmo garantindo os demais parte de seus esforços para jovens e/ou novos funcionários. Cabe destacar que os elementos 1, 3, 8 e 9, os quais receberam as maiores médias, de acordo com Wagner e Harter (2006), estão ligados mais profundamente com o desenvolvimento profissional dos funcionários.

#### **4.6.2. Análise descritiva das Dimensões do Engajamento no Trabalho**

O engajamento no trabalho na abordagem Gallup possui duas dimensões: Desenvolvimento Profissional e Ambiente de trabalho.

##### ***Dimensão Desenvolvimento Profissional***

De acordo com a tabela 18 os 6 itens são ligados mais profundamente com desenvolvimento profissional dos funcionários. O item mais bem avaliado foi, sei o que é esperado de mim no meu trabalho, com maior nota, já o item, tenho os equipamentos e materiais

de que necessito para fazer bem o serviço foi o pior avaliado pelos colaboradores, com menor nota.

**Tabela 18:** Análise descritiva - Desenvolvimento Profissional

N= 475	Medidas Estatísticas		
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Q1 (Sei o que é esperado de mim no meu trabalho?)	4,35	0,72	16,43
Q2 (Tenho os equipamentos e materiais de que necessito para fazer bem o serviço?)	3,84	1,09	28,39
Q3 (No trabalho tenho oportunidade para fazer o que sei de melhor todos os dias?)	4,02	0,95	23,71
Q8 (A missão/propósito da minha organização fazem-me sentir que o meu trabalho é importante?)	4,23	0,79	18,80
Q9 (Os meus colegas estão comprometidos a fazer um trabalho de qualidade?)	4,07	0,86	21,03
Q12 (No último ano, tive oportunidades no trabalho de aprender e crescer?)	3,94	1,08	27,40

Fonte: Lopes, 2015.

**Tabela 19:** Análise descritiva - Ambiente de Trabalho

N= 475	Medidas Estatísticas		
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
Q4 (Na última semana recebi reconhecimento ou elogios pelo meu bom trabalho?)	3,36	1,24	37,02
Q5 (O meu supervisor ou alguém no trabalho parecem se preocupar comigo como pessoa?)	3,76	1,06	28,08
Q6 (Existe alguém no trabalho que me encoraja no meu desenvolvimento?)	4,01	0,93	23,30
Q7 (No trabalho as minhas opiniões parecem contar?)	3,71	0,99	26,78
Q10 (Tenho um melhor amigo no trabalho?)	3,82	1,02	26,68
Q11 (Nos últimos seis meses, alguém no trabalho falou comigo sobre o meu progresso?)	3,52	1,19	33,78

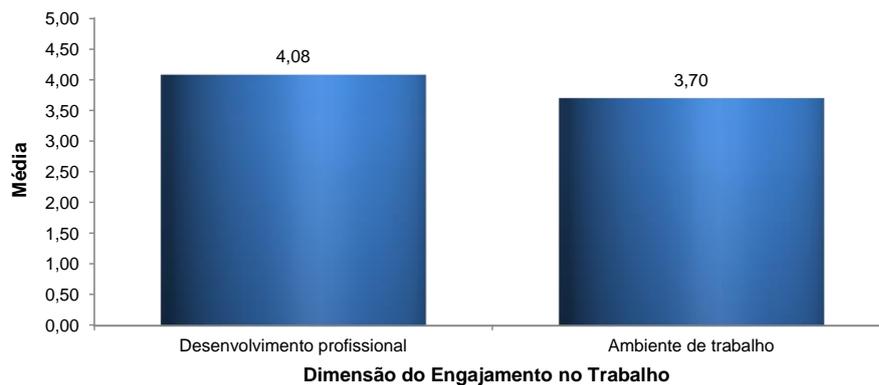
Fonte: Lopes, 2015.

### ***Dimensão Ambiente de Trabalho***

De acordo com a Tabela 19, os 6 itens estão enraizados mais profundamente nos funcionários e suas conexões relacionais no ambiente de trabalho. O item mais bem avaliado foi, existe alguém no trabalho que me encoraja no meu desenvolvimento, com maior nota, já o

item, na última semana recebi reconhecimento ou elogios pelo meu bom trabalho foi o pior avaliado pelos colaboradores, com menor nota.

Figura 15 apresenta as médias dos componentes do engajamento no trabalho, observa-se que a média do desenvolvimento profissional foi de (24,46) e a do ambiente de trabalho foi de (22,18).



**Figura 15:** Médias dos componentes do Engajamento no Trabalho

É interessante notar que cada um dos elementos requer que os gestores invistam em seus trabalhadores em níveis profissionais, pessoais e também no ambiente de trabalho.

#### **4.7. Análise Fatorial e de consistência Interna da Variável Engajamento no Trabalho**

Para esta validação, foi considerado um total de 12 variáveis, divididas em Escala de sete pontos, variando de 1 = discordo completamente a 7 = concordo completamente.

Por meio desta análise fatorial e de consistência interna destaca-se a adequação do protocolo de engajamento no trabalho ao contexto e a população aplicada, sugerindo a validação do instrumento que é está sendo utilizado pela primeira vez em ONGs da região amazônica o qual se apresentou satisfatoriamente com os índices de KMO = 0,906 (bom grau de ajuste) e de Bartlett (0,00 de significância), com rejeição de  $H_0$ , logo as variáveis não são correlacionadas. Após, foram analisados a variância total explicada (68,618%) e os devidos alfas para cada

componentes, cujo valores são superiores a 0,700 e são consideradas confiáveis, conforme a Tabela 20.

**Tabela 20:** Análise Fatorial e de consistência.

Variável/Dimensão	Componentes	Teste Bartlett	KMO	Variância explicada (%)	Alfa de Cronbach
Engajamento no Trabalho	Desenvolvimento profissional	0,000	0,906	68,618	0,750
	Ambiente de trabalho				0,637

Primeiramente, conforme apresentado nas discussões anteriores as médias que se referem engajamento no trabalho, conforme o preenchimento dos questionários destinado a tais inferências foram compatíveis aos testes feitos nos estudos anteriores que são parâmetros para esta pesquisa.

Os três componentes desta escala podem ser assim denominados:

*Componente I.* Seis itens integraram este componente. Este componente ficou denominado de *Desenvolvimento profissional*, explicando 56,73% da variância total.

*Componente II.* Também com seis itens integrando esta componente, denominado de *Ambiente de trabalho*, explicando 11,88% da variância total.

A análise descritiva é confirmada pela análise das frequências relativas utilizando todos os componentes das variáveis estudadas com relação ao engajamento dos colaboradores. Em relação ao componente 1, 92,24% dos entrevistados responderam com frequência relativa nos indicadores entre 4 e 5. Os componentes 2 e 3 tiveram frequência relativa nos indicadores 4 e 5, 71,07 e 75,05%, respectivamente. Essas frequências relativas se mantêm acima de 50% dos respondentes em todas as variáveis, o que permite afirmar que no que tange ao engajamento no trabalho e a visão da perspectiva da organização quanto aos fatores motivacionais, estruturais, psicológicos e sociais que proporcione aos colaboradores entrevistados nesta pesquisa, em todos os casos, a maioria absoluta está entre concorda e concorda totalmente.

Para continuar as discussões a respeito das variáveis estudadas, é necessário fazer o teste de hipótese, o que será apresentado no tópico seguinte.

**Quadro 9:** Frequências Relativas do Engajamento no Trabalho

Escala	Variável											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Freq. %	Freq. %	Freq. %	Freq. %	Freq. %	Freq. %	Freq. %	Freq. %	Freq. %	Freq. %	Freq. %	Freq. %
1	0,84%	3,77%	1,05%	10,48%	3,98%	2,10%	2,94%	0,63%	1,05%	1,89%	8,18%	4,19%
2	1,05%	10,27%	7,13%	13,84%	7,97%	4,19%	8,81%	2,52%	3,35%	8,81%	11,74%	6,29%
3	5,87%	14,88%	16,77%	24,74%	22,43%	17,82%	23,90%	11,53%	16,98%	24,53%	21,80%	17,19%
4	46,33%	40,04%	39,20%	30,61%	38,78%	42,77%	42,98%	44,23%	44,65%	34,80%	36,69%	35,64%
5	45,91%	31,03%	35,85%	20,34%	26,83%	33,12%	21,38%	41,09%	33,96%	29,98%	21,59%	36,69%

Fonte: A Autora, 2016.

Com o objetivo de descobrir se o engajamento no trabalho é influenciado, de forma significativa, pelo sexo, idade, tipo de vínculo e tempo de permanência na organização, utilizou-se a Análise de Regressão Logística Binária. Logo, a variável dependente (resposta) será o engajamento e as preditoras (explicativas) serão: sexo, idade, tipo de vínculo e tempo de permanência na organização.

A tabela 21 mostra as frequências e as codificações das preditoras para a modelagem da regressão logística binária, nesta modelagem utilizou-se como variável dependente (resposta) se o colaborador está ou não engajado no trabalho, codificando-se como 1, se o colaborador está engajado, e como 0, se o colaborador não está engajado. A variável preditora sexo do colaborador codificada como 1, se o colaborador é do sexo feminino e como 0, se o colaborador é do sexo masculino. A idade do colaborador foi codificada como 1, se o colaborador possui idade  $\geq 40$  anos, e como 0, se o colaborador possui idade  $\leq 39$  anos, o tipo de vínculo do colaborador foi codificado como 1, se o colaborador é contratado, e como 0, se o colaborador é do tipo outro vínculo (cedido/estagiário). Finalmente, a variável preditora tempo de permanência na organização foi codificada como 1, se o colaborador tem  $\geq 11$  anos na organização, e como 0, se o tem  $\leq 10$  anos na organização. Dessa maneira há 365 colaboradores do sexo feminino, e 110 do sexo masculino, sendo 285 com idade menor ou igual a 39 anos, 290 com idade maior ou igual a 40 anos, 310 colaboradores são contratados e 165 colaboradores são cedidos ou estagiários, 400 colaboradores com tempo de permanência na organização menor ou igual a 10 anos e 75 colaboradores com tempo maior ou igual a 11 anos.

**Tabela 21:** Frequência Codificação das Predictoras

		Frequency	Parameter coding (1)
Sexo (M/F)	F	365	1
	M	110	0
Idade	≤ 39 anos	285	0
	≥ 40 anos	290	1
Tipo de Vínculo	Contratado	310	1
	Outros (Cedido, estagiário)	165	0
Tempo de Permanência	≤ 10 anos	400	0
	≥ 11 anos	75	1

Fonte: A Autora, 2015.

A Tabela 22 mostra o valor da constante B (0,258), quando nenhuma preditora entra na análise.

**Tabela 22:** Valor da Constante

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0	Constant	,258	,022	8,131	1	,000	1,206

Fonte: Autora, 2015.

A Tabela 23 indica que a estatística residual do Qui-Quadrado é 232.445 e que é muito significativa, uma vez que ( $p < 0,001$ ). Essa estatística mostra que o coeficiente das variáveis que não estão no modelo é diferente de zero e que a adição de uma ou mais dessas variáveis irá afetar o seu poder de predição

**Tabela 23:** Valor Residual do Qui-Quadrado

			Score	df	Sig.
Step 0	Variables	Sexo (1)	42,181	1	,000
		Idade (1)	112,049	1	,000
		Vínculo (1)	98,119	1	,000
		Tempo (1)	57,268	1	,000
	Overall Statistics		232,445	4	,000

Fonte: A Autora, 2015.

O modelo geral, escolhido com as preditoras “sexo”, “idade”, “tipo de vínculo” e “tempo de permanência na organização”, é bastante significativo. A Tabela 24 abaixo mostra isso, visto que ( $p < 0,001$ ).

**Tabela 24:** Resultado do Modelo Escolhido

<b>Omnibus Tests of Model Coefficients</b>		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	241,448	3	,000
	Block	241,448	3	,000
	Model	241,448	3	,000

Fonte: A Autora, 2015.

A Tabela 25 fornece as estimativas para os coeficientes das preditoras e da constante. A tabela Exp(B) indica os valores de Odds Ratio (OR). Quando dá um valor superior a um significa que aumenta a probabilidade de ocorrer a variável resposta (fator de risco). Quando dá um valor inferior a um significa que diminui essa probabilidade (fator de proteção). Quando dá um significa que a resposta nem aumenta nem diminui.

Neste caso, observa-se o coeficiente positivo (0,635), logo os colaboradores do sexo feminino apresentam maior probabilidade de engajamento no trabalho, em relação aos funcionários do sexo masculino. O coeficiente positivo (0,554) para a variável idade sugere que os colaboradores com idade  $\geq 40$  anos tem maior probabilidade de estarem engajados do que os que têm idade  $\leq 39$  anos. O coeficiente negativo (-2,055) para a variável tipo de vínculo sugere que os colaboradores que possuem o tipo de vínculo contratado têm menor chance de estarem engajados do que os colaboradores que têm o vínculo do tipo outros (cedido/estagiários). A probabilidade de as mulheres estarem engajadas no trabalho é aproximadamente 2 vezes (2,506) superior à dos homens. A probabilidade de os colaboradores com idades mais avançadas estarem engajados no trabalho é também aproximadamente 2 vezes (2,466) superior, comparativamente aos com menos idade. Os colaboradores com o tipo de vínculo contratado têm menos probabilidade de estarem engajados, comparativamente aos do tipo de vínculo outros (OR=0,946). Por fim, a probabilidade de os colaboradores com tempo de permanência na organização  $\geq 11$  anos estarem engajados no trabalho é 1,413) superior, comparativamente aos com  $\leq 10$  anos de tempo de permanência. Concluindo, as mulheres são mais engajadas no

trabalho, com idade  $\geq 40$  anos, do tipo vínculo outros e com tempo de permanência na organização  $\geq 11$  anos.

**Tabela 25:** Estimativa para os Coeficientes dos Preditores e da Constante

<b>Variables in the Equation</b>							
	B	S.E.	Wald	DF	Sig.	Exp(B)	
Step 1 <sup>a</sup>	Sexo(1)	,635	,677	31,208	1	,000	2,506
	Idade(1)	,554	,597	29,120	1	,000	2,466
	Vínculo(1)	-2,055	1,101	76,101	1	,000	,946
	Tempo(1)	,499	,495	48,221	1	,000	1,413
	Constant	,373	,318	21,124	1	,000	1,207

Nota: a. Variable(s) entered on step 1: Sexo, idade, vínculo e tempo.

Fonte: A Autora, 2015.

Em suma, percebeu-se que os instrumentos utilizados são adequados e com boa confiabilidade de acordo com análise fatorial e de consistência interna, realizadas. Os resultados sintetizados estão evidenciados no quadro a seguir:

**Quadro 10:** índices psicométricos dos instrumentos utilizados

<b>Quadro RESUMO: índices psicométricos dos Instrumentos</b>					
Variáveis /Dimensões	Quantidade de itens	KMO	Total da variância explicada(%)	Índice de confiabilidade (Alfa de Crombach)	Confiabilidade
<b>Espiritualidade no Trabalho (ashomos e Duchon, 2000); (Paulino, 2011)</b>					
Trabalho Significativo e sentido de comunidade	07	0,893	59%	0,881	Boa
Vida Interior	06				
Valores Organizacionais	04				
<b>Comprometimento no trabalho (Meyer e Allen (1996,2000); (Rego, Cunha e Souto, 2004)</b>					
Afetivo	03	0,859	70,51%	0,873	Boa
Normativo	04				
Instrumental	04				
<b>Engajamento no Trabalho (Organização Gallup, Buckingham e Coffman, 1999; Coffman &amp; Gonzalez-Molina, 2002)</b>					
Desenvolvimento Profissional	06	0,906	68,62%	0,885	Boa
Ambiente de trabalho (relacionamentos)	06				

## 4.8. Análise do Modelo Conceitual e testes de Hipóteses

Nesta seção serão expostos os resultados obtidos da análise efetuada com o programa SPSS, versão 8, para cada um dos construtos. Para tanto, serão apresentados os cinco testes de hipóteses no âmbito de seu modelo conceitual, por meio de análise estatística com base nas variáveis estudadas, de forma a corroborar ou refutar as hipóteses pesquisadas.

### 4.8.1. Análises dos testes KMO e do teste de esfericidade de Bartlett

Então, para ter a certeza de que se poderia utilizar os modelos propostos neste estudo, foram realizadas as análises do teste KMO e do teste de esfericidade de Bartlett.

No QCO, estabeleceu-se o valor de KMO = 0,859 e de Bartlett (3824,115 e 0,000 de significância), com rejeição de  $H_0$ , communalities variando de 0,516 a 0,858 e Alpha = 0,873, com 70,508% da variância total explicada. Os índices de ajustamento do modelo resultante são satisfatórios:  $\chi^2(136) = 478,743$ ;  $p < 0,000$ , CMIN/DF = 2,870; CFI = 0,976; RMSEA = 0,076; ECVI = 1,324 e NFI = 0,87.

O QENT apresentou o valor de KMO = 0,906 e de Bartlett (1873,685 e 0,000 de significância), com rejeição de  $H_0$ , communalities variando de 0,515 a 0,750 e Alpha = 0,885, com 68,618% da variância total explicada. Os índices de ajustamento do modelo resultante são satisfatórios:  $\chi^2(136) = 375,678$ ;  $p < 0,000$ , CMIN/DF = 2,534; CFI = 0,962; RMSEA = 0,071; ECVI = 1,127 e NFI = 0,84.

Como se trata de um estudo correlacional, baseando-se no referencial teórico da espiritualidade no trabalho e das variáveis do contexto laboral (comprometimento organizacional e engajamento no trabalho, foram formuladas cinco hipóteses alternativas, levando-se em conta unicamente a pontuação total de cada uma dessas medidas, objetivando explicá-las :

*Hipótese 1* – Há relação positiva entre a espiritualidade e o comprometimento no trabalho;

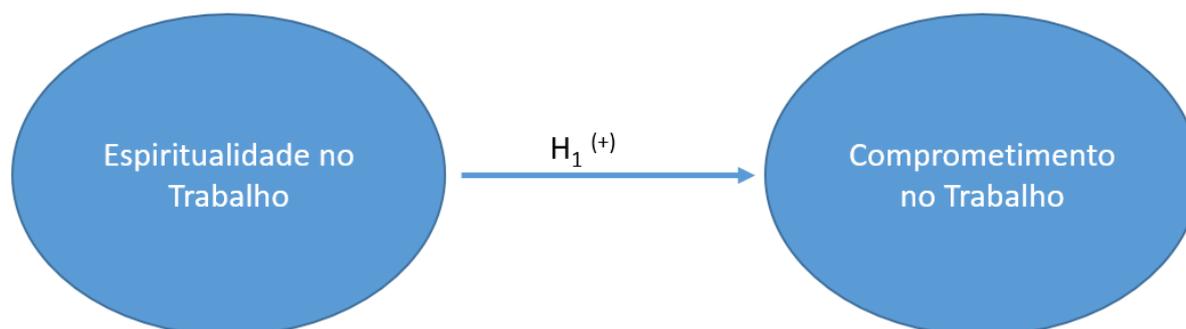
*Hipótese 2* – Existe relação positiva entre o comprometimento afetivo e o engajamento no trabalho;

*Hipótese 3* – Existe relação positiva entre o comprometimento normativo e o engajamento no trabalho;

*Hipótese 4* – Não existe relação positiva entre o comprometimento instrumental e o engajamento no trabalho;

*Hipótese 5* – Existe relação positiva entre a espiritualidade e o engajamento no trabalho.

#### 4.8.2. Submodelo de Espiritualidade – Comprometimento no Trabalho



**Figura 16:** Desenho do Submodelo de Espiritualidade – Comprometimento no Trabalho

Fonte: A Autora, 2016.

Nesta seção, pretende-se testar a hipótese H1, ou seja, verificar se há uma relação positiva entre a espiritualidade e o comprometimento no trabalho, o que significa analisar se o comprometimento no trabalho é influenciado positivamente pela Espiritualidade no trabalho. Os resultados referentes ao teste da hipótese 1 são apresentados na Tabela 26.

**Tabela 26:** Correlações entre a espiritualidade e o comprometimento no trabalho

Correlação	ESPSIGN	ESPVIDIN	ESPVALOR	ESPTOTAL
COTOTAL	0,539**	0,548**	0,575**	0,623**

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: A Autora, 2015.

Como se verificou na Tabela 26, a hipótese formulada foi corroborada. Nesse caso, a pontuação geral da Espiritualidade se correlacionou diretamente com o comprometimento organizacional (Hipótese 1;  $r = 0,623$ ,  $p < 0,01$ ).

Passa-se à análise de regressão, conforme a Tabela 27 abaixo: os resultados da análise de regressão expostos na tabela 28 revelaram um modelo significativo, no qual explicou 91% da variância da espiritualidade no trabalho ( $p < 0,001$ ). Neste modelo, a espiritualidade apresentou um  $\beta = 0,659$  ( $p < 0,001$ ), confirmando a sua relação positiva na predição do comprometimento. Isto significa que quanto maior a espiritualidade no trabalho, maior será seu comprometimento organizacional.

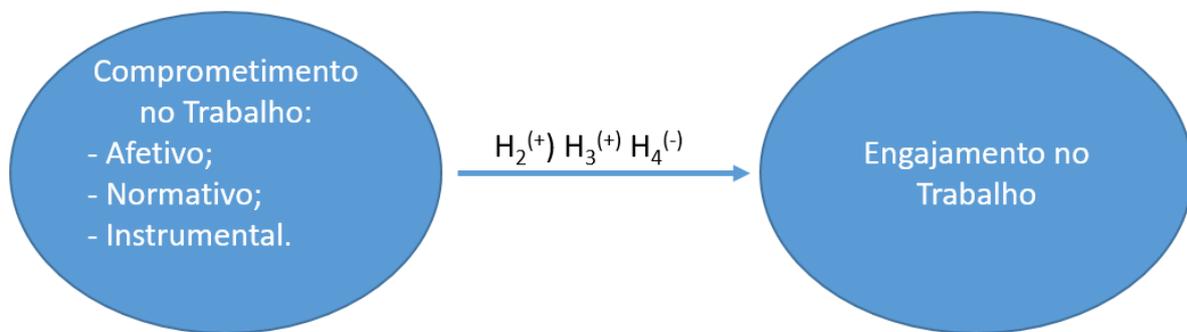
**Tabela 27:** Regressão da Espiritualidade no Trabalho sobre o Comprometimento

ESPIRITUALIDADE	R <sup>2</sup>	$\beta$
TOTAL	0,910	0,659

$p < 0,001$

Fonte: Lopes, 2015.

#### 4.8.3. Submodelo do Comprometimento Afetivo, Normativo, Instrumental - Engajamento no Trabalho



**Figura 17:** Desenho do Submodelo de Comprometimento Afetivo, Normativo, Instrumental - Engajamento no Trabalho.

Fonte: A Autora, 2016.

Pretende-se testar as hipóteses  $H^2$ ,  $H^3$ ,  $H^4$  para verificar se há relação positiva entre comprometimento afetivo, normativo com o engajamento e não positiva do comprometimento instrumental com engajamento no trabalho, ou seja, analisar se o Engajamento no trabalho é

influenciado de forma positiva pelo comprometimento afetivo e normativo e negativamente pelo instrumental.

Seguindo a apresentação dos resultados, passa-se ao teste das hipóteses 2, 3 e 4, descrito na Tabela 28 abaixo:

**Tabela 28:** Correlações entre Comprometimento Afetivo, Normativo e Instrumental e o Engajamento no Trabalho

<b>Correlação</b>	<b>ENGDENP</b>	<b>ENGAMT</b>	<b>ENGTOTAL</b>
COA	0,567**	0,484**	0,566**
CON	0,491**	0,423**	0,506**
COI	-0,286**	-0,268**	-0,454**
<b>COTOTAL</b>	<b>0,678**</b>	<b>0,635**</b>	<b>0,698**</b>

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: A Autora, 2015.

Nesse caso, as duas hipóteses formuladas foram corroboradas. Desse modo, o comprometimento afetivo correlacionou positivamente com a pontuação geral do engajamento no trabalho (Hipótese 2;  $r = 0,566$ ,  $p < 0,01$ ), O mesmo ocorreu com o comprometimento normativo, que correlacionou positivamente com a pontuação geral do engajamento no trabalho (Hipótese 3;  $r = 0,566$ ,  $p < 0,01$ ). No entanto o comprometimento instrumental se correlacionou inversamente com o engajamento no trabalho (Hipótese 4;  $r = - 0,454$ ,  $p < 0,01$ ).

A análise de regressão apresentou os seguintes resultados (Tabela 29):

**Tabela 29:** Regressão do comprometimento afetivo, normativo e instrumental sobre o engajamento no trabalho

<b>COMPROMETIMENTO</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b><math>\beta</math></b>
<b>AFETIVO</b>	0,233	0,584
<b>NORMATIVO</b>	0,257	0,560
<b>INSTRUMENTAL</b>	0,291	-0,401

$p < 0,001$

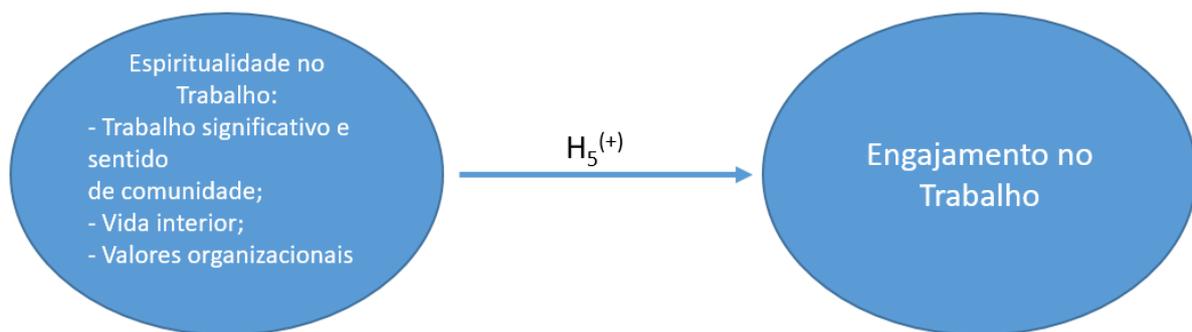
Fonte: A Autora, 2015.

Os resultados da análise de regressão revelaram um modelo significativo, o qual explicou, em média, 29% da variância do engajamento no Trabalho ( $p < 0,001$ ). Nesse modelo, o comprometimento afetivo e o normativo apresentaram um  $\beta = 0,584$  e  $\beta = 0,560$  ( $p < 0,001$ ), respectivamente, confirmando a sua relação positiva na predição do engajamento no trabalho. Isso significa que quanto maior o comprometimento (afetivo e normativo), maior o engajamento no trabalho.

O comprometimento instrumental apresentou um  $\beta = - 0,401$  ( $p < 0,001$ ), confirmando a sua relação negativa na predição do engajamento no trabalho. Isso significa que quanto maior for o comprometimento instrumental, menor será o engajamento no trabalho.

Finalizando, passe-se ao teste da hipótese 5, descrito na Tabela 30 abaixo:

#### 4.8.4. Submodelo de Espiritualidade – Engajamento no Trabalho



**Figura 18:** Desenho do Modelo de Espiritualidade – Engajamento no Trabalho

Fonte: A Autora, 2016.

**Tabela 30:** Correlações entre a Espiritualidade e o Engajamento no Trabalho

Correlação	ESPSIGN	ESPVIDIN	ESPVALOR	ESPTOTAL
ENGTOTAL	0,569**	0,467**	0,657**	0,677**

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: A Autora, 2015.

Como se verificou na Tabela 30, a hipótese formulada foi corroborada. Nesse caso, a pontuação geral do engajamento se correlacionou diretamente com a espiritualidade (Hipótese 5;  $r = 0,677$ ,  $p < 0,01$ ). Assim, pode-se inferir que quanto maior for a espiritualidade no trabalho, maior será o grau de engajamento dos colaboradores, permitindo que esta pesquisa destaque a

importância de as organizações buscarem estratégias que estimulem a espiritualidade dos stakeholders visando ao maior engajamento destes mesmos nas suas atividades laborais.

A Tabela 31 abaixo apresenta à análise de regressão:

**Tabela 31:** Regressão da Espiritualidade sobre engajamento no Trabalho

<b>ENGAJAMENTO</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>β</b>
<b>TOTAL</b>	0,432	0,349

p < 0,001

Fonte: A Autora, 2015.

Os resultados da análise de regressão revelaram um modelo significativo, o qual explicou 43% da variância da espiritualidade no trabalho (p < 0,001). Nesse modelo, a espiritualidade apresentou um  $\beta = 0,349$  (p < 0,001), confirmando a sua relação positiva na predição do engajamento. Isso significa que quanto maior a espiritualidade maior será o engajamento no trabalho.

Nesta última regressão Múltipla, tendo como variável dependente o engajamento no trabalho. O resultado confirma o poder preditivo e aponta as variáveis independentes como preditoras do engajamento no trabalho, sendo o melhor preditor o comprometimento no trabalho, com  $\beta$  igual 0,428 e em seguida a espiritualidade no trabalho com  $\beta=0,349$ . O coeficiente de variância explicada mostra ainda que estas duas variáveis são capazes de explicar 43,2 % do engajamento no trabalho dos stakeholders.

A tabela 32 resume os resultados obtidos na regressão múltipla que teve como variável dependente o engajamento no trabalho

**Tabela 32:** Regressão múltipla de engajamento no trabalho

<b>Variável dependente: Engajamento no trabalho</b>		
Variável independente	Beta ( $\beta$ )	Sig. (p<0,05)
Espiritualidade no trabalho	0,349	0,001
Comprometimento no trabalho	0,428	0,001
Coeficiente de Regressão		
R = 0,698		
Variância Explicada		
R <sup>2</sup> = 0,432 ou 43,2%; R <sup>2</sup> ajustado = 0,394 ou 39,4%		
Teste Estatístico		
F = 2,134; p = 0,000		

**Fonte:** Autora (2016).

Na figura 19 abaixo evidencia-se o melhor preditor :

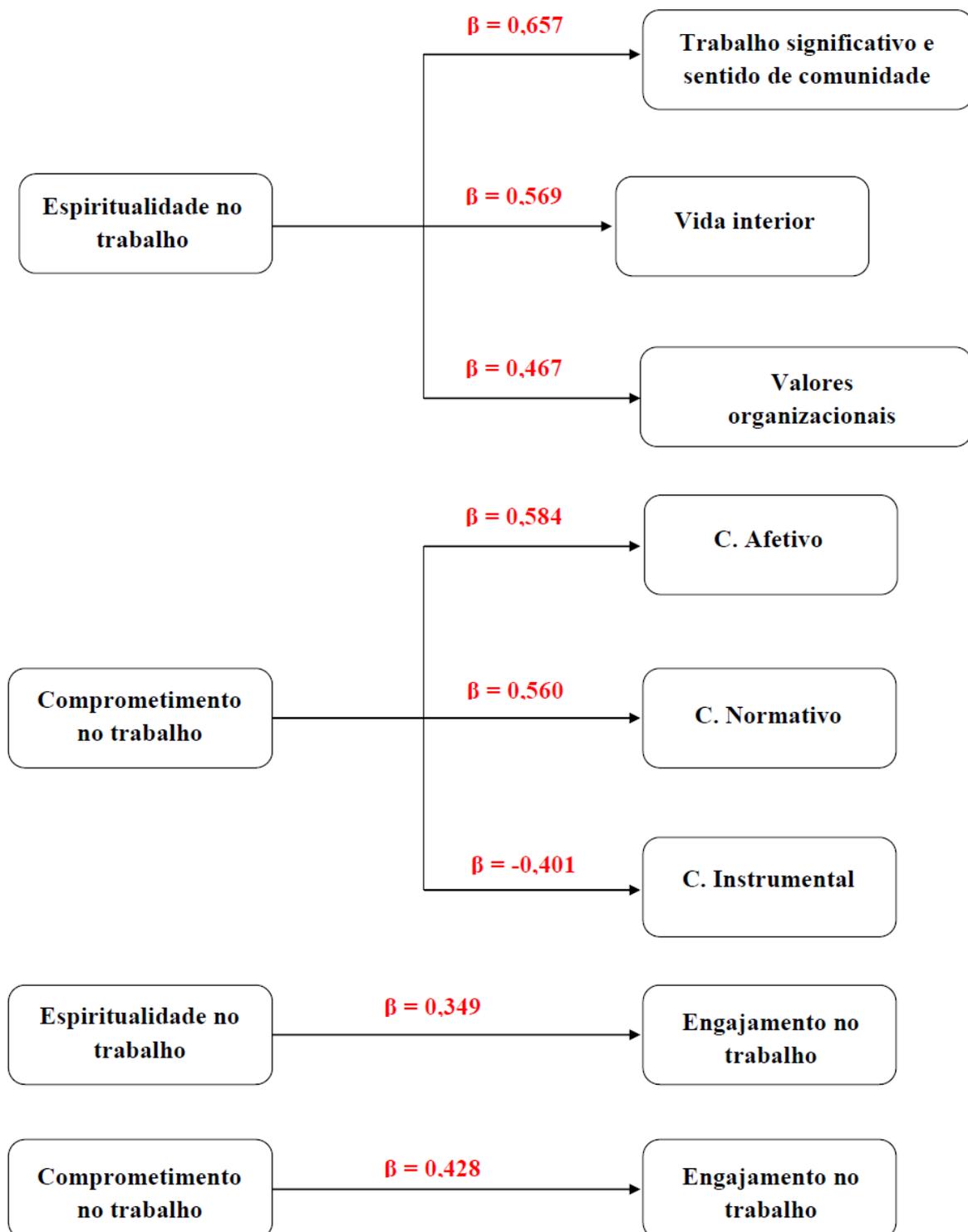


Figura 19: Melhor Preditor (Lopes,2016)

Em síntese, em resposta ao problema deste trabalho: Qual a relação entre Espiritualidade segundo as dimensões proposta de Ashomos e Duchon (2000): reconhecimento da vida interior, o significado do trabalho e de comunidade e valores organizacionais. Assim como o Comprometimento afetivo, normativo e instrumental segundo o modelo de Allen e Meyer (1991), sobre o engajamento no trabalho dos stakeholders internos de organizações não governamentais da região amazônica? , Verifica-se forte relação de predição entre eles, sendo a Espiritualidade capaz de explicar grande parte do Comprometimento e do Engajamento no trabalho. E, por sua vez, o comprometimento destaca-se como melhor preditor de engajamento. Depreende-se que as ONGS alvo desta pesquisa, de forma a facilitar o engajamento no trabalho de seus stakeholders, deve focar seus esforços em políticas de gestão de pessoas que estimulem a Espiritualidade e principalmente o comprometimento no trabalho, apontado neste estudo como melhor preditor das variáveis estudadas.

**Quadro 11:** Resultados das Hipóteses da Investigação.

HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO		
H1	Relação positiva entre a espiritualidade e o comprometimento no trabalho	Corroborada
H2	Relação positiva entre o comprometimento normativo e o engajamento no trabalho	Corroborada
H3	Relação positiva entre o comprometimento afetivo e o engajamento no trabalho	Corroborada
H4	Relação não positiva entre o comprometimento instrumental e o engajamento no trabalho	Corroborada
H5	Relação positiva entre a espiritualidade e o engajamento no trabalho	Corroborada

Fonte: A Autora, 2016.

Com base no quadro acima, podemos concluir que as hipóteses H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> e H<sub>5</sub> foram corroboradas pelo presente estudo, o que indica que de fato a espiritualidade tem uma influência positiva sobre o comprometimento e o engajamento dos trabalhadores nas ONGS amazônicas, assim como o Comprometimento afetivo e o normativo sobre o engajamento no trabalho. Tais achados alinham-se com os estudos sobre espiritualidade no local de trabalho (Rego, 2007. Giacalone e Jurkiewicz, 2003 por Ashmos e Duchon 2000; Milliman *et al* 2003; Jurkiewicz e Giacalone 2004), sugerem que quando as pessoas encontram significado em suas atividades, trabalham num clima de comunidade e sentem-se envolvidas em um clima organizacional

espiritual, elas se tornam mais felizes e saudáveis e mais comprometidas com trabalho, o que viabiliza uma relação positiva entre espiritualidade e comprometimento no trabalho, fato também confirmado pelos estudos de Ashmos e Duchon(2000) e Miliman et al 2009; Paulino(2011),Rego e Souto (2007).

Os stakeholders das organizações pesquisadas estão comprometidos afetivamente com sua organização. Isso denota, segundo Allen e Meyer (1991), uma relação de caráter emocional positiva que pode unir o indivíduo e a organização, por conta de atendimentos de expectativas e necessidades pessoais esse componente envolve sentimentos de identificação, apego e envolvimento com o trabalho organizacional, emergindo um desejo de esforço em prol da organização. Com isso, tem-se uma relação positiva do comprometimento afetivo com o engajamento, confirmada nos estudos de Hakanen *et al*(2006), Llorens *et al*(2006) Saks(2006), que verificaram o componente afetivo como determinante para o engajamento trabalho.

Outro ponto a destacar é o comprometimento normativo desses stakeholders que evidencia uma necessidade de permanecer na organização por obrigação. Essa obrigação em permanecer organização, segundo Allen e Meyer (1990), ocorre em face da introjeção, por parte do empregado, de valores e padrões culturais da organização, provocando um sentimento de obrigação de permanecer para contribuir com ela. Isso origina uma relação positiva entre o comprometimento normativo e o engajamento no trabalho. Isso indica que geralmente os funcionários que possuem em um alto grau de comprometimento normativo apresentam também alto grau de engajamento no trabalho.

Não existe uma relação positiva entre o comprometimento instrumental e o engajamento no trabalho de acordo com Allen e Meyer ( 1990, 1991, 1997), pois os funcionários ligados de forma mais instrumental com sua organização denotam pouco engajamento com o trabalho, porque não são comprometidos com as atividades, executando apenas as funções necessárias e requisitadas; não são proativos e nem participativos, apresentam alta rotatividade, aceitam trocar de trabalho por qualquer proposta que seja mais atraente, mesmo que somente sob o ponto de vista financeiro.

Quando o nível de comprometimento instrumental demonstrado pelos stakeholders é baixo, isso é bastante interessante, pois de acordo Allen e Meyer ( 1990, 1991, 1997), quando o nível é alto deste tipo comprometimento os funcionários não são comprometidos com as atividades, executando apenas as funções necessárias e requisitadas; não são proativos e nem participativos, apresentam alta rotatividade, porque aceitam trocar de trabalho por qualquer

proposta que seja mais atraente, mesmo que somente sob o ponto de vista financeiro. Esses aspectos endossam a pertinência das hipóteses investigadas sobre Comprometimento e engajamento no trabalho.

De acordo com Wagner e Harter (2006) e o modelo Gallup, os elementos encontrados no construto engajamento no trabalho nesta investigação, estão ligados mais profundamente ao desenvolvimento profissional dos funcionários, e suas conexões relacionais no ambiente de trabalho consigo mesmo e com os outros. Esses aspectos do engajamento coadunam-se positivamente com as dimensões da espiritualidade que é fazer um trabalho significativo e útil para si e para sociedade, realizado num ambiente com bons relacionamentos. Saks (2011) confirma que quando os funcionários sentem-se parte de uma comunidade e conectados a outros que estão disponíveis para prestar-lhes apoio, assistência e recursos, eles vão se sentir mais psicologicamente disponível no trabalho. Essa percepção de acordo com May *et al.* (2004), reforça no colaborador o apoio recebido, tornando as relações gratificantes estabelecidas com os seus gestores e colegas. Esses fatores também estimulam nos empregados um esforço para fazer o seu melhor e contribuir de forma significativa para seu trabalho, organização e sociedade. Os stakeholders que têm espiritualidade, eles vão mostrar isso em seu comportamento no trabalho, assim como os funcionários engajados apresentam alto nível de energia e interesse e muitas vezes tornam-se totalmente imerso em seu trabalho (Kouhkan Rostami, 2013). Nessa premissa, confirma-se a positividade de a espiritualidade estar diretamente relacionada com o engajamento de trabalho.

Os gestores das ONGS devem utilizar eficazmente esse achado e usar a excelência de seus stakeholders em benefício de sua organização. Para fomentar esse aspecto os funcionários precisam saber que as suas chefias os reconhecem como pessoas e preocupam-se com suas vidas e não apenas como profissionais. No entanto, esse não deve ser apenas um relacionamento restrito do gestor a um ou outro empregado, mas com todos, assim como também deve estimular as relações interpessoais positivas dos empregados no âmbito das ONGS e com outros stakeholders internos e externos. Grandes gerentes estabelecem profundas relações com seus trabalhadores, bem como a promove entre os seus trabalhadores e por conseguinte incentivam o engajamento no trabalho

**CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS E  
PROPOSIÇÕES GERAIS**

## **5. Considerações Finais**

O presente estudo teve como Objetivo analisar as relações empíricas entre espiritualidade, comprometimento e engajamento no trabalho em stakeholders internos de ONGs da região amazônica. Para tanto buscou-se embasamento nas definições de Ashmos e Duchon (2000) sobre a espiritualidade no trabalho a qual sinaliza a necessidade dos colaboradores sentirem que o trabalho realizado tem significado e ocorre num contexto de comunidade. Também foram incluídos nesta investigação o comprometimento no trabalho na visão de Meyer e Allen(1991), como estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e suas implicações para continuar vinculado ou interromper sua adesão a esta organização. E o engajamento no trabalho compreendido segundo o conceito da organização Gallup (1999) a qual entende que o engajamento é caracterizado pelos empregados que trabalham com paixão e tem sentimento de conexão com a organização. Além de serem produtivos leais e impulsionarem inovação e o alto desempenho organizacional.

A partir deste enquadramento teórico elegeram-se as variáveis e suas dimensões para serem analisadas nesta investigação. Para tanto se elaborou um modelo conceitual, operacionalização das variáveis e as hipóteses que corroborasse ou refutasse o estudo. Para relacionar a espiritualidade com o comprometimento e engajamento no trabalho, utilizaram-se as chamadas dimensões da espiritualidade. Neste estudo, as dimensões foram definidas por Ashmos, Duchon (2000), ou seja, trabalho significativo e senso de comunidade, vida interior. E valores organizacionais. Sendo que as dimensões do comprometimento no trabalho investigadas foram o comprometimento afetivo, normativo e o instrumental segundo o modelo dos 3 componentes de Meyer e Allen (1991). E o engajamento analisado a partir dos 12 elementos chaves do Modelo Gallup.

Como resultados verificou-se que o comprometimento no trabalho é influenciado positivamente pela Espiritualidade no trabalho, no que concernem as dimensões do trabalho significativo e sentido de comunidade que tiveram as maiores notas e evidenciaram um senso de respeito do stakeholder enquanto pessoa pela organização, uma satisfação e compromisso com a organização, além do profissional. Por conta de estar servindo à comunidade.

Constata-se também que o engajamento é influenciado positivamente pelo comprometimento afetivo e o normativo. Sendo que o comprometimento afetivo foi considerado alto nível entre os stakeholders investigados. Revelando assim sentimentos de

identificação, apego e envolvimento do stakeholder com o trabalho nas ONGS pesquisadas o que alinha-se com o significado do comprometimento afetivo, conforme inferem os autores Rego, Cunha e Souto (2005), Allen e Meyer (1996) e Siqueira (2001).

Evidencia-se também nesta investigação que o engajamento é influenciado de forma positiva pela espiritualidade no trabalho

### **5.1. Síntese Conclusiva do Estudo Empírico**

Conclui-se que foram confirmadas evidências suficientes sobre os instrumentos utilizados para investigar com validade fatorial e consistência interna, justificando assim o seu uso em estudos e contextos similares.

O estudo mostrou que a Espiritualidade e comprometimento no trabalho possui de fato uma relação com o engajamento no trabalho. Verifica-se forte relação de predição entre eles. O achado responde o nosso objetivo geral e Questão 1 da pesquisa. A relação de predição entre as variáveis independentes sobre a dependente, se mostrou adequada apontando a espiritualidade e o comprometimento no trabalho capaz de explicar o engajamento. Respondendo a questão 2 da pesquisa. O engajamento confirmou sua relação positiva na predição da espiritualidade e do comprometimento no Trabalho. Respondendo aos Objetivos específicos.

Esta pesquisa mostrou também que o comprometimento e o engajamento no trabalho são influenciados positivamente pela Espiritualidade no trabalho. O estudo também revelou por meio de uma análise de regressão logística binária que nas organizações pesquisadas o gênero, idade, tempo de serviço e vínculo, influenciaram o grau de comprometimento e engajamento dos colaboradores porém não a espiritualidade no trabalho. Revelando que os stakeholders com idade maior que 40 anos, com vínculo diversos e tempo de serviço maior que 11 anos são mais engajados. As mulheres também aparecem como mais engajadas.

Quanto às hipóteses, o resultado do estudo revelou que todas as hipóteses desenvolvidas nesta pesquisa foram corroboradas. A primeira confirmada, foi a relação positiva da espiritualidade e comprometimento por conta das suas ligações claras e significativas com os resultados. Neste estudo o comprometimento, confirmou a sua relação positiva com a espiritualidade no trabalho. Esses resultados apontam a existência de um trabalho com significado neste contexto pesquisado, o qual emerge como uma dimensão fundamental da

espiritualidade no ambiente de trabalho de ONGS, pois vai contribuir não apenas com o colaborador, mas também com a sociedade. O trabalho realizado além de ter sentido pessoal, tem sentido comunitário, constatam Ashmos e Duchon (2000). Conforme verificado nas análises efetuadas, os resultados sugerem que quando um trabalho com significado é desenvolvido, esse influencia é positiva para o processo de comprometimento no trabalho.

As hipóteses 2, 3 e 4 também foram confirmadas. A investigação confirmou que o engajamento no trabalho está positivamente relacionado com comprometimento afetivo e o comprometimento normativo e negativamente com o comprometimento instrumental. Estas conclusões se coadunam com a descoberta de Brown (1996), que o comprometimento no trabalho está relacionado positivamente com o engajamento no trabalho. Outros pesquisadores Tansky, Gallagher & Wetzel, (1997); Cohen, (1999), também endossam essa relação de engajamento com comprometimento no trabalho. Isso claramente indica que as organizações que têm envolvido o seu funcionário com a sua cultura e missão, possui funcionários mais comprometidos do que as organizações que não envolvem seus empregados. Esta noção é agora reforçada com evidências deste estudo.

O resultado do comprometimento dos stakeholders das ONGS apresentou a maior pontuação para a base do vínculo afetivo, podendo-se inferir por estes dados que a base do vínculo afetivo predomina neste contexto pesquisado por conta da ligação emocional, identificação e envolvimento do colaborador com a sua organização. Em face da internalização dos valores e objetivos organizacionais como se fossem seus. Em outras palavras os stakeholders colaboradores permanecem nas ONGS por que assim o querem.

Conforme apresentado na fundamentação teórica, os indivíduos comprometidos afetivamente se identificam e creem nos valores e objetivos da instituição e têm forte crença e desejo de se manterem e atuarem em favor da organização e da comunidade confirmam os autores Meyer e Allen (1991). Fato este importante e necessário para o fortalecimento e desenvolvimento da missão e do trabalho das ONGS.

A segunda maior pontuação para a base do vínculo instrumental enfatiza uma avaliação de custos por parte do stakeholder se for deixar a organização. Então esses colaboradores ficam na organização por que precisam. A base de vínculo normativo a partir de seus resultados quantitativos sinaliza que os stakeholders permanecem nas ONGS por terem uma obrigação moral de contribuir com a sua organização devido o seu envolvimento com seus valores e missão, ou seja, a sua causa.

A quinta hipótese também foi confirmada, a pontuação geral de engajamento se correlacionou diretamente com a espiritualidade no trabalho). O engajamento confirmou sua relação positiva na predição da espiritualidade. Isto significa que quanto maior espiritualidade no trabalho, maior será o engajamento no trabalho. Assim, a espiritualidade no trabalho pode ser um importante indicador positivo ou antecedente de engajamento no trabalho.

## **5.2. Limitações e Perspectivas**

A investigação incluiu apenas uma aplicação dos instrumentos, embora isso seja adequado para estudos pioneiros, a utilização da metodologia teste/reteste. Há necessidade de desdobramentos, tais como ampliação da amostra para outras regiões, com a finalidade de possibilitar a generalização dos resultados.

Este estudo é o primeiro, no Brasil, ao relacionar o constructo engajamento, comprometimento e espiritualidade no trabalho de colaboradores de ONGS na região amazônica. Embora tenha sido realizado em nível estadual, o que dá uma considerável abrangência aos resultados, este estudo contou com um número limitado de sujeitos no âmbito da enorme região amazônica. Contudo esse contexto singular é a principal contribuição deste estudo.

Até o momento, não há uma definição claramente aceita para o engajamento dos funcionários. No entanto, há um crescente consenso entre os autores que o engajamento reflete claramente uma troca bidireccional de esforços entre empregados e empregadores. A maioria dos estudos demonstram, que o colaborador sentindo-se valorizado pela organização por meio de seus gestores, uma comunicação dialógica entre a gestão e empregados, incentivo ao bem-estar dos funcionários e oportunidades para o desenvolvimento profissional são as melhores estratégias de engajamento dos funcionários. Entretanto isso requer mais pesquisas para conhecimento de suas nuances e impactos.

A maioria das pesquisas enfatizam apenas a importância dos impactos do engajamento dos funcionários nos resultados organizacionais, deixando de apresentar a análise de custo-benefício para decisões de engajamento, assim como conhecer as suas estratégias para engajar o colaborador. Cabe destacar que a maioria das investigações é produzida a partir de estudos de caso e consultorias. Assim, existe uma necessidade premente de estudar em meios acadêmicos este novo construto e chegar a uma definição clara e ao conhecimento das suas dimensões que serão utilizados para medir o engajamento dos seus funcionários. Os resultados de várias pesquisas sugerem que a importância de investigação de suas estratégias para manter o

funcionário engajado, faz-se necessário. Justificando assim a importância do conceito de engajamento no trabalho. Caso contrário, ele apenas será mais um modismo na gestão de pessoas.

### **5.3. Contribuições do Estudo**

Estudar a espiritualidade, o comprometimento e o engajamento no trabalho nas organizações não governamentais, revela-se importante, não apenas para caracterizar suas existências neste contexto laboral. Mas principalmente perceber a caracterização do perfil sociodemográfico e profissional, as dimensões e os componentes prevalentes da espiritualidade, comprometimento e engajamento no trabalho dos stakeholders estudados.

Entender como essas variáveis podem influenciar nos comportamentos e atitudes dos stakeholders estudados em relação ao trabalho desenvolvido e sua adesão a organização. Pode favorecer a implementação de práticas organizacionais na gestão de pessoas de ONGS, para manter ou aumentar o engajamento dos stakeholders das ONGS investigadas sugere-se estimular a espiritualidade e principalmente o comprometimento, apontado como melhor preditor para engajamento. E para incentivar cada vez mais a espiritualidade e o comprometimento em seus stakeholders. Os gestores devem tratá-los com membros importantes da equipe e mostrá-lhes o quanto sua contribuição é importante por meio de uma comunicação adequada, processos de gestão éticos e justos, investimentos em desenvolvimento pessoal, profissional, relações interpessoais e intersetores, promoção da saúde e bem estar no trabalho. Incentivo a participação em tomada de decisão.

Cabe destacar que esta pesquisa apresenta também duas contribuições teóricas: A primeira são as evidências empíricas de espiritualidade no trabalho nestas organizações, o tipo de comprometimento no trabalho predominante, assim como o melhor preditor de engajamento no trabalho apontados por esses stakeholders de ONGS da região amazônica, tornando-se uma fonte importante de estudo para novas pesquisas sobre esses temas, nessas organizações.

A segunda contribuição é a validação do instrumento Q12 na avaliação do engajamento no trabalho de stakeholders no contexto de organizações não governamentais da região amazônica. Apesar de estar validado no Brasil apenas para empresas e órgãos públicos, ajudou de forma significativa para o alcance dos objetivos desta investigação e demonstrou ser um instrumento confiável com alfa igual a 0,885 podendo ser utilizado pelas ONGS para conhecer o engajamento de seus colaboradores e os elementos que mais estão influenciando positivamente

e negativamente este engajamento. Apenas ressaltando-se as limitações do instrumento para medir de forma mais aprofundada algumas especificidades no trabalho de gestão dessas organizações tais como (desempenho, autonomia, rotatividade, participação, comunicação e outros)

#### **5.4. Sugestões para Futuras Investigações**

Ao terminar a investigação, a nossa primeira grande conclusão sobre o tema pesquisado, as relações empíricas entre espiritualidade, comprometimento e engajamento com o trabalho em stakeholders de ONGS no contexto amazônico. Revela-se importante para este contexto, mas também se faz necessário outras investigações para aprofundamento, novas descobertas e estabelecimento de relações empíricas com outros fatores organizacionais, contribuindo assim para o engajamento no trabalho e a melhoria da gestão de pessoas em ONGS.

É importante e necessário mais estudos no Brasil sobre o engajamento no trabalho, pois a literatura nacional ainda é muito tímida sobre o assunto. Os estudos precisam vislumbrar quais são os fatores individuais, organizacionais e laborais afetam tanto positivamente quanto negativamente o engajamento no trabalho sobretudo em colaboradores de ONGS.

Outra recomendação é emanada por Giacalone e Jurkiewicz (2010), seria buscar em novos estudos identificar as implicações práticas da espiritualidade no trabalho para ajudar a demonstrar sua utilidade. Por isso, os pesquisadores devem investigar como, quando e em quais locais de trabalho a espiritualidade promove uma força de trabalho mais engajada.

Em conclusão, a investigação sobre espiritualidade, comprometimento e engajamento no trabalho vai ao encontro do interesse de organizações e estudiosos da gestão. Pois a integração destes, aparentemente, diferentes tópicos tem o potencial para enriquecer o conhecimento e a compreensão de ambos no processo laboral, por isso merecem mais estudos para beneficiar indivíduos e organizações.

O terceiro setor tem crescido significativamente e possui demandas importantes no tange os seus postulados teóricos e desenvolvimento organizacional. Neste setor emergem as ONGS de acordo com Landim (1998), no Brasil são organizações que atuam dentro de perspectivas de transformação social. Geralmente dedicam-se ao desenvolvimento sustentável, a construção e defesa de direitos, diferenciando-se das entidades filantrópicas tradicionais.

Atualmente essas entidades tem o desafio da profissionalização de sua gestão. Para isso precisam de estudos robustecem seu corpo teórico e estratégias testadas e aplicáveis a sua realidade organizacional. Na gestão de pessoas, as ONGS segundo Pereira (2013), possui uma grande necessidade que é envolver o seu colaborador com a missão, valores objetivos e resultados organizacionais por meio do alinhamento de conhecimento, habilidade, atitudes e valores com as atividades laborais desenvolvidas e a organização. Além do desenvolvimento profissional, aperfeiçoamento, comunicação, motivação, participação, comprometimento e engajamento no trabalho reitera (Fischer, 2004).

## **REFERÊNCIAS**

- Albuquerque, A. C. C. de (2006). *Terceiro setor: história e gestão de organizações*. Summus Editorial.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.) *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy*. (pp. 285-314) Norwell, MA: Kluwer.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(1), 252-276.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 531-551.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P., (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological consideration. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 372–378.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P.; Gellatly, I. R. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P.; (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management journal*, 33(4), 847-858.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- Arnold, J. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour* ,344-354.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.

- Alves, G. (2014). Trabalho flexível, vida reduzida e precarização do homem-que-trabalha: perspectivas do capitalismo global no século XXI. Trabalho e Saúde—A precarização do trabalho e a saúde do trabalhador no século XXI. São Paulo: LTr, 39-55.
- Andrade, José Célio Silveira (2001). Formação de Estratégias Socio-ambientais Corporativas: os jogos Aracruz Celulose - stakeholders. In: XXV ENANPAD, Campinas - SP.
- Armani, D. (2003). O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. 10 p. Disponível em <[www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/desenvol.htm](http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/desenvol.htm)> acesso em: maio. 2014.
- Armani, Domingos. (2006). Breve Mapa do Contexto das ONGs Brasileiras. Cadernos ABONG - pad.org.br. Disponível em: <[http://www.justicaambiental.org.br/v2/admin/anexos/acervo/18\\_5.%20contexto%20ongs%20darmani.doc](http://www.justicaambiental.org.br/v2/admin/anexos/acervo/18_5.%20contexto%20ongs%20darmani.doc)>. Acesso em: maio 2014.
- Ashmos, D. P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualizations and measure. Division of Management e Marketing. The Univeristy of Texas at San Antonio. Disponível em: <http://216.239.51.104/search?q=cache:G9YtxB4c3vkJ:faculty.business.utsa.edu>. Acesso em: 15 jan. 2015.
- Ashmos, D. P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. Journal of Management Inquiry, v. 9, n. 2, p. 134-345.
- Ashmos, Donde P. & Duchon, Dennis (2000). Journal of Inquiry Management; junho, 9, 2; ABI / INFORM Global de Ashoca Empreendedores Sociais e McKinseyCompany (2001). Empreendimentos Sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- Baldacchino, D. R. (2008). Teaching on the spiritual dimension in care to undergraduate nursing students: the content and teaching methods. Nurse Education Today, 28(5), 550-562.
- Bakker, A. B, Dmerouti, E., Hakanen, J.J., e Xanthopoulou, D. (2007) Job Resources Boost Work Engagement, particularly when job demands are high. Washington: Journal of educational Psychology, 99, 274-284.
- Bakker, A. B.; Schaufeli, W. B.; Leiter, M. P.; Taris, T. W. (2008) Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. Journal Work e Stress, v. 22, n. 3, p. 187-200.

- Bakker, A.; Leiter, M. P. Where to go from here: integration and future research on work engagement. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (Org.). (2010). Work engagement: a handbook of essential theory and research. New York: Journal Psychology Press, 2010. p. 181-196.
- Bakker, AB & Demerouti, E. (2008). Rumo a um modelo de engajamento trabalho. *Desenvolvimento de Carreira Internacional*, vol.13, pp 209-23.
- Bakker, AB & Demerouti, E. (2008). Rumo a um modelo de engajamento trabalho. *Desenvolvimento de Carreira Internacional*, 13 (3), 209-223. Esmeralda, 60/62 Toller Lane.
- Bastos, A. V. B. & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *RAE*, 42(2), 31.
- Bastos, A. V. B.; Correa, N. C. N. E Lira, S. B. (1998). Padrões de Comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Revista de Administração*, 35(4), 48-60.
- Bastos, Antonio V. B.; Brandão, Margarida G. A.; & Pinho, Ana Paula M (1997). Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. *RAC*, v.1, n.2, Maio/Ago.
- Bates, S. (2004). February. Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2): 44–51.
- Barret, R. (1998). *Libertando a alma da empresa. Como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo: Cultrix.
- Bastos, A. V. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Unpublished doctoral dissertation]. Universidade de Brasília, Brasília.
- Bastos, A. V. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Unpublished doctoral dissertation]. Universidade de Brasília, Brasília.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170.

- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24-27.
- Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *Bmj*, 314(7080), 572.
- Beurskens, A. J., de Vet, H. C., & Kant, I. (1998). [Roaming through the methodology. VIII. Pilot studies: sense and nonsense]. *Nederlands tijdschrift voor geneeskunde*, 142(39), 2142-2145.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human relations*, 50(6), 701-726.
- Biberman, J. (2009). What makes an organization spiritual? Applied spirituality in organizational structure, design, processes, and practices. *The Workplace and Spirituality: New Perspectives on Research and Practice*. Woodstock: Skylight Paths Publishing, 111-118.
- Biberman, J., & Whitty, M. (1997). A postmodern spiritual future for work. *Journal of organizational change management*, 10(2), 130-138.
- Borges-Andrade, J. E., Cameschi, C. E., Xavier, O. S., & da EMBRAPA, D. D. R. (1989). Comprometimento organizacional/em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim.
- Brightman, B. K., & Moran, J. W. (1999). Building organizational citizenship. *Management Decision*, 37(9), 678-685
- Britt, T. W., Castro, C. A., & Adler, A. B. (2005). Self-engagement, stressors, and health: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(11), 1475-1486.
- Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 73(2), 139.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47: 48–52.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56 (1), 114–136.

- Benzecry, C. E. (1998). A emergência do terceiro setor uma revolução associativa global. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 33(1): 5-11; janeiro-março.*
- Benzecry, C. E. (2014). "O amor por": modos de engajamento e trabalho do self. *Tempo Social, 26(1), 165-206.*
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas Organizações (4a ed.). São Paulo: Atlas.*
- Berger, P. (1985). *Religião e construção do mundo. O dossel sagrado: elementos para uma teoria sociológica da religião. São Paulo: Palmas, 15-113.*
- Berger, P.; Luckmann, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento (9a ed.). Petrópolis: Vozes.*
- Bezerra, M. de F. da N. (2006). *A relação entre a percepção da espiritualidade na organização e o comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental: estudo de caso com um grupo de líderes do Banco do Brasil no estado de Pernambuco. (Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial). Faculdade Boa Viagem, Recife.*
- Boff, L. (2001). *Espiritualidade – um caminho de transformação. São Paulo: Sextante.*
- Borges-Andrade, J. E. (1994). *Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. Temas em Psicologia: Psicologia Social e Organizacional, 1(1), 37-47.*
- Bose, M. (2004). *Gestão de pessoas no terceiro setor (Doctoral dissertation).*
- Brown, R. B. (1996). *Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. Journal of Vocational Behavior, 49(1), 230-151.*
- Brown, L. D. and A. Kalegaonkar. (2002). 'Support organizations and the evolution of the NGO sector', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 31 (2), 231–58.*
- Buckingham, Marcus; Coffman, Curt. (1999). *Primeiro quebre todas as regras! As melhores práticas dos melhores executivos (8a ed.). Rio de Janeiro: Campus.*
- Burack, E. H. (1999). *Spirituality in the workplace. Journal of Organizational Change Management, 12 (4), 280-291.*
- Burnout e engajamento no trabalho em função de demandas e controle. Scandinavian Journal of Work, Environment e Health, 27 (4), 279-286.*
- Bussab, W.O.; &Morettin, P.A. (2005). *Estatística Básica, 5.ed., Ed. Saraiva; São Paulo.*

- Byrne, B.M. (1998). Structural equation modelling with Lisrel, Prelis, and Simplis. London: Lawrence Erlbaum.
- Cabrera, L. C. (2000). A importância da gestão de pessoas no terceiro setor. *Integração Revista Eletrônica do terceiro setor*.
- Camargo, M. F. de (2002). Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. *Futura*.
- Canavagh, G. F. & Bandsuch, M. R. Virtue as a benchmark for spirituality in business. *Journal of Business Ethics*, v.38, n.1/2, p.109-117, 2002.
- Cantarelli, N. M., Estivaleta, V. D. F. B., & De Andrade, T. A. I. S. (2014). Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: ampliando a sua compreensão. *Revista Base. Universidade do Vale do Rio dos Sinos*, 11(2), 153-166.
- Cardoso, R. C. L. (1997). Fortalecimento da sociedade civil. In *3º setor: desenvolvimento nacional sustentado*. São Paulo: Paz e Terra.
- Carrion, R. M. (2000). Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. *Tempo social*, 12(2), 237-255.
- Carrion, Rosinha Machado (2000). Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. *Tempo soc.* [online], vol.12, n.2, pp. 237-255.
- Carvalho, A. O., & Fadul, E. M. C. (2012). Os Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Organizações Não Governamentais. *Administração Pública e Gestão Social*, 4(2), 148-171.
- Carvalho, C. A. P. D. (2000). Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais ?. *REAd: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 14, vol. 6, n. 2 (mar/abr 2000), documento eletrônico*.
- Carvalho, F. (2004). Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor. 197 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

- Carvalho, Zenaide (2008). Espiritualidade corporativa: como implantar a espiritualidade nas empresas? Recuperado em 04 de julho, 2014, de <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/espiritualidade-corporativa/22770/>.
- Cavalcanti, E. (2002). Estudo de caso de ação social corporativa. 171 f. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Cavalcanti, M., & Nogueira, A. (2006). Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva.
- Cavanagh, G.F. (1999). Spirituality for managers: context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (3), p. 186-199.
- Cantarelli, N. M., De Fátima Barros Estivaleta, V. A. N. I. A., & de Andrade, T. (2014). Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: ampliando a sua Compreensão. *Base*, 11(2).
- Crabb, S. (2011). The use of coaching principles to foster employee engagement. *The Coaching Psychologist*, 7(1), 27-34.
- Caldeira, Sílvia, Gomes, Ana Calapez, & Frederico, Manuela. (2011). De um novo paradigma na gestão dos enfermeiros: a espiritualidade no local de trabalho. *Revista de Enfermagem Referência*, serIII(3), 25-35.
- Cançado, V. L., Genelhu, P., & de Moraes, L. F. R. (2007). Comprometimento com a profissão: um estudo em uma Universidade no Estado de Minas Gerais. *Revista Eletrônica de Administração*, 13(1), 24-48.
- Cavanagh, G. F., & Bandsuch, M. R. (2002). Virtue as a benchmark for spirituality in business. *Journal of business ethics*, 38(1-2), 109-117.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração nos novos tempos*. Elsevier Brasil.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Clarke, D. G., Jennings, D. M., & Shaw, T. M. (Eds.). (2007). *Development, civil society and faith-based organizations*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Psychology Press.
- Coelho, S. de C. T. (2000). *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Editora SENAC.
- Coffman, C., and Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this Path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York: Warner Books, Inc.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(1), 336-354.
- Collis, Jill & Hussey, Roger (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Trad. Lúcia Simonini. 2ªed. Porto Alegre: Bookman.
- Costa Júnior, L. C. (1998). *Terceiro setor e economia social*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Centro de Estudos do Terceiro Setor. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Dehler, G. E. & WELSH, M. A. (1994). Spirituality and organizational transformation: implications for a new management paradigm. *Managerial Psychology*, v. 9, n. 6, p. 17-26.
- Dalgalarondo, P. (2008). *Religião, psicopatologia & saúde mental*. Porto Alegre: Artmed.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 279-286.
- Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The leadership quarterly*, 16(5), 625-653.
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 58-67.
- dos Santos, R. P., & de Souza-Silva, J. C. (2013). Espiritualidade na formação do administrador sob a ótica dos professores: um estudo de caso na Faculdade Gamma. *Revista de Administração*, 48(4), 688.

- Drenth, P.J.D, Thierry, H. and de Wolff,C.J. (Lds.). 1998.Handbook of Work and Organizational Psychology Work Psychology. (2mled.). UK: Psychology Press Ltd.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The leadership quarterly*, 16(5), 807-833.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied psychology*, 79(3), 370.
- Delbecq, A. L. (2000). Spirituality for business leadership. *Journal of Management Inquiry*, 9(1), 117-128.
- Demo, G.; Fogaça, N.; Nunes, I.; Edrei, L.; &Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(5).
- Donaldson, Thomas & Preston, Lee E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *The Academy of Management Review*; Mississippi State; v.25, n.1, Jan 1995, p.43-62.
- Drucker, P. F. (1997). *Administração de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas* (4a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P. F. (2002). *Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e Práticas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Drucker, Peter (1990). *Administração de organizações sem fins lucrativos - princípios e práticas*. Editora Pioneira, São Paulo, 1990.
- Drucker, Peter (1994). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira.
- Drucker, Peter F. (1999). *Administração de organizações sem fins lucrativos*.5. ed. São Paulo: Pioneira.
- Emmons, R. A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. *The International Journal for the psychology of Religion*, 10(1), 3-26.
- Etzioni, A. (1975). *Análise comparativa de organizações complexas: Sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership and Organization Development Journal*, v. 17, n.5, p. 11-17.
- Falconer, A. P. (1999). A promessa do terceiro setor. Centro de Estudos.
- Falconer, A. P.(1999). A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 152 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Falconer, Andrés Pablo (1999). A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. In: Centro de Estudos em Disponível em: <[http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres\\_falconer.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres_falconer.pdf)>. Acesso em: 11 de novembro de 2014.
- Fava, R.; Gilz, C. (2008). *Espiritualidade Organizacional*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Fernandes, Rubem César. (1997). O que é terceiro setor? In: Ioschpe, Evelyn Berg (org.). *3o setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, p. 25-33.
- Fischer, R. M. & Bose, M. (2005). Tendências para a gestão de pessoas em Organizações do Terceiro Setor. *Asamblea Anual Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA*. Santiago.
- Fischer, R. M. (2002). *O desafio da colaboração*. São Paulo: Gente.
- Fischer, R. M. (2004). Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. *Terceiro setor: planejamento e gestão*, 3, 77-102.
- Fischer, R. M., & Falconer, A. P. (1998). Desafios da parceria governo no terceiro setor. *Revista de Administração*, 33(1), 12-19.
- Fleury, M. T. L. (2002). *As pessoas na organização*. Editora Gente.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Ballinger.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983), Stockholders and Stakeholders: A New perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, vol. 25(3), p. 88-106.
- Freeman, R. Edward & MCVEA, John. (2002). *A Stakeholder Approach to Strategic*.

- Freeman, R. Edward (1998). A stakeholder theory of the modern corporation. In: Clarkson, Max B.E. (ed.). *The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings*. Toronto: University of Toronto Press, p.125-138.
- Freitas, Camila Gomes de. (2011). *Espiritualidade no trabalho e comprometimento organizacional: um estudo sob a ótica dos enfermeiros*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- Freshman, B., (1999). An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (4), 318-327.
- Frooman, Jeff. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, v.24, n. 2.
- Faissal, R., Passos, A. E. V. M., De Mendonça, M. D. C. F., & De Almeida, W. M. D. C. (2015). *Atração e seleção de pessoas*. Editora FGV.
- Falconer, A. P., Lucas, A., & Salamon, L. (1998). A emergência do terceiro setor–uma revolução associativa global. *Revista de administração*, 33(1), 5-11.
- FERNANDES, C. (2004). ONGs preenchem papel do Estado. *Correio do povo*, Porto Alegre, 7.
- FINEGAN, J. E.(2000) The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 73, n. 2, p. 149-169.
- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational dynamics*, 37(1), 86-96.
- Gallup (2010). *The state of the global workplace: A worldwide study of employee engagement and wellbeing*. Omaha, NE: Gallup
- Garcia-Zamor, Jean-Claude (2003), *Workplace Spirituality and Organizational Performance*. *PublicAdministrationReview*. vol. 63, nº3.
- George, J. M.; Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Elsevier Science/JAI Press Inc*. 18(1), 75-109.

- Clarke, G. & Jennings, M. (Eds.) (2004). *Development, Civil Society and Faith-Based Organisations: Bridging the Sacred and the Secular*. This book originated in a piece of research by staff of the Centre for Development Studies, University of Wales Swansea and the Department of Theology and Religious Studies at the University of Wales Lampeter in 2004-05 for the Department of International Development that looked at DFID engagement with faith-based organisations and the role of faith groups in poverty reduction.
- Giacalone, R. & Jurkiewicz, C. (2010). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc.
- Giacalone, R. A., Jurkiewicz C.L. (2003). *The handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Armonk, New York: **M.E. Sharpe**.
- Giacalone, R.A. and Jurkiewicz, C.L. (2010). "The science of workplace spirituality". In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, Edited by: Giacalone, R.A.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, Antonio Carlos (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ªed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, Ricardo Corrêa & Liddle, Joyce (2009). The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes foundation, Brazil. *BAR, Braz. Adm. Rev.* [online], vol.6, n.4, pp. 354-366.
- Gonçalves, Maria Joel Lopes. (2011), *A Espiritualidade no local de trabalho e a performance em contexto organizacional português: Um estudo empírico*. Dissertação de Mestrado: Faculdade de Economia Mestrado em Gestão. Universidade de Coimbra, p. 65.
- Goodpaster, K. E. & Holloran, T. E. (1994). In defense of a paradox. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 423-429.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business ethics quarterly*. 1(1), 53-73.
- Goodpaster, Kenneth E. (1994). *Internacional Journal of Value –based management* 7.46-62, terceiro setor no Brasil.

- Guimarães, V. F. (2007). Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório. (Dissertação de Mestrado em Psicologia Aplicada). Universidade Federal de Uberlândia.
- Guzzo, Rossilene Araújo (2003). Terceiro setor: um caminho para o fortalecimento da responsabilidade social. Belém: Edições do autor.
- Garcia-Zamor, J. C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public administration review*, 63(3), 355-363.
- Gaertner, L., & Foshee, V. (1999). Commitment and the perpetration of relationship violence. *Personal Relationships*, 6(2), 227-239.
- Gohn, M. D. G. M. (1997). Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos. Edições Loyola.
- Gurney, C. A., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1997). Job satisfaction and organizational attachment of nurses holding doctoral degrees. *Nursing research*, 46(3), 163-171.
- Heckert, C. R.; Silva, M. T.. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. *Produção*, v. 18, n. 2, p. 319-330, 2008
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of applied psychology*, 72(2), 212.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- Hunter, L. W., & Thatcher, S. M. (2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 50(4), 953-968.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.

- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different?: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Harter, J. K., & Schmidt, F. L. (2000, March). Validation of a performance-related and actionable management tool: A meta-analysis and utility analysis. Princeton, NJ: The Gallup Organization.
- Harter, J. K., & Creglow, A. (1997). A meta-analysis and utility analysis of the relationship between core GWA employee perceptions and business outcomes. Lincoln, NE: The Gallup Organization.
- Harter, J. K., & Creglow, A. (1998, July). A meta-analysis and utility analysis of the relationship between core GWA employee perceptions and business outcomes. Lincoln, NE: The Gallup Organization.
- Harter, J. K., Canedy, J., & Stone, A. (2008). A longitudinal study of engagement at work and physiologic indicators of health. Presented at Work, Stress, & Health Conference. Washington, D.C.
- Harter, J. K., Hayes, T. L., & Schmidt, F. L. (2004, January). Meta-analytic predictive validity of Gallup Selection Research Instruments (SRI). Omaha, NE: The Gallup Organization.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2002). Wellbeing the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (p. 205-224). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Hawley, J. (1995). *O redespertar espiritual no trabalho: o poder do gerenciamento dharmico*. Rio de Janeiro: Editora Record.
- Heckert, C. R. (2001). *Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor* (Dissertação de mestrado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Heckert, C. R., & Silva, M. T. (2008). Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. *Produção*, 18(2), 319-330.
- Horneaux Junior, F.; Trogiani, C. R. (2008). *Gestão Estratégica do Desempenho em um Programa Social Brasileiro (XI Seminários em Administração)*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- Hudson, Mike (1994). *Administrando organizações do Terceiro Setor*. Makron Books.
- Hudson, Mike (1999). *Administrando organizações do terceiro setor. O desafio de administrar sem receita*. São Paulo. Makron Books.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2010). *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2010*. 2ª ed. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto brasileiro de geografia e estatística. (2008). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto de pesquisa econômica aplicada. (2008). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Jordan, D. A. B. (1998). *A carreira do administrador em organizações do terceiro setor*. Fundação Getulio Vargas, EAESP--Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Centro de Estudos do Terceiro Setor.
- Joreskog, K., Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modelling with the Simplis command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Jurkiewicz, C.L. and Giacalone, R.A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49: 129–142.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of management Journal*, 36(5), 951-995.
- Kofman, F., & Senge, P. M. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational dynamics*, 22(2), 5-23.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, (4), 692-724.
- Kanungo, R. N. (1982) Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, v. 67, n. 3, p. 341-349.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), pp. 89–106.

- Karpouzas, Ana, & Santos, Jéferson (2005). O Processo de Formação de estratégias de uma Organização do Terceiro Setor: análise da influência dos stakeholders a partir de um estudo de caso. Ano VIII nº 13 agosto/2005 Revista Integração–revista eletrônica FGV.
- Kisil, M. (1997). Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: Ioschpe, E.B. (Org.). Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado. pp. 130-155. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Kisil, Marcos (1996). Síntese final. In: III ENCONTRO IBERO-AMERICANO DO TERCEIRO SETOR, 3, 1996, Rio de Janeiro, Memória. São Paulo: GIFE, 1996, p. 180-182.
- Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A. and Jurkiewicz, C.L. (2008). Workplace values and outcomes: exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 81: 465–480.
- Kotler, P. (1978). Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Atlas.
- Kowalski, B. (2003). The engagement gap. *Training*, 40(4): 62
- Kretly, P. (2005). Figura de transição: o poder de mudar destinos: como romper padrões e transformar o mundo ao seu redor. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Krishnakumar, S. & Neck, C. P. (2002). The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164.
- Krishnakumar, Sukumarakurup, & Neck, Christopher P (s.d.). Departamento de Gestão.PamplinCollegeof Business, Virginia Tech., Blacksburg, Virginia, EUA.
- Kummer, Ana Lélia Martins; Opiczh, Angela Aparecida; Santos, Cecília dos; Santos, Laine Rodrigues; &Normanha Filho, Miguel Arantes (2008). Cadernos da Escola de Negócios, Curitiba, p. 18-31 vol. 1
- Landim, L. (1998). Ações em sociedade – militância, caridade, assistência, etc, Rio de Janeiro, NAU – Instituto de estudos da religião (ISER).
- Landim, L. (1993). A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão sem nome. Rio de Janeiro: Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social–Museu Nacional.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538-555.

- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.
- Lawler, E. E.; HALL, D. Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, v. 54, n. 4, p. 305-312, 1970.
- Leana, C. R.; Buren, H. J. V (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 538-555.
- Leigh, P. (1997). The new spirit at work. *Training & Development*, 51(3), 26-41.
- Leiter, M. P.; Maslach, C. (1988) The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, v. 9, p. 297-308.
- Levitt, T. (1973). *The third sector: New tactics for a responsive society*. New York, NY: AMACOM.
- Lewis, D. (2001). *The management of non-governmental development organizations*. London: Routledge.
- Llorens, S.; Schaufeli, W.; Bakker, A.; Salanova, M. (2007) Does a positive gain spiral of resources efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, v. 23, p. 825-841.
- Llorens, S.; Schaufeli, W.; Bakker, A.; Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, v. 23, p. 825-841.
- Luthans, F. (2002). The need for and the meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Lyra, Mariana Galvão; Gomes, Ricardo Corrêa; & Jacovine, Laércio Antônio Gonçalves (2009). O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *Rev. adm. contemp.* [online], vol.13, n.spe, pp. 39-52.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Management. *Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell Publishing. Disponível em: <<http://www.darden.virginia.edu/faculty/Freeman.htm>>. Acesso em: 04 maio 2010.

- Marcovitch, J. (1997). Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor (2a ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Martins, Humberto F. & Fontes Filho, Joaquim R. (1999). ¿Enquién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, nº 15, out.
- Maslach, C.; Schaufeli, W.B.; Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C.; Schaufeli, WB; & Leiter, MP (2001). Burnout trabalho. *Revisão Anual de Psicologia*, 52, 397-422.
- May, D. R.; Gilson, R. L.; Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Mccarthy, K. D. (1997). Educando os futuros administradores e líderes do setor de filantropia. 3º Setor – desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz & Terra.
- Mcdonald, D.J.; Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21(1), 84-91.
- Medeiros, C. A. F. & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87.
- Mendes, L. C. A. (1999). Visitando o terceiro setor ou parte dele. (2a ed.). Brasília: IPEA.
- Mendes, Luiz Carlos (1999). Visitando o "Terceiro Setor" (ou parte dele). Texto para discussão, nº 647. Ipea.
- Mendonça, L. R., & Machado Filho, C. A. P. (2004). Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. *Revista de Administração*, 39(4), 302-308.
- Menegat, J. (2014). Gestão e espiritualidade no ambiente de trabalho. *Revista Iberoamericana de Ciencias Empresariales y Economía*, 1(1).
- Menegat, J., Sarmiento, D. F., & Díaz, M. (2014). Bem-estar no ambiente de trabalho: a espiritualidade como diferencial. *Conhecimento & Diversidade*, 6(12), 129-144.

- Merege, L. C., & Barbosa, M. N. L. (1998). Terceiro setor: reflexões sobre o marco legal. In *Workshop Terceiro Setor: Agenda para a Reforma Legal*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Miller, W. R.; Thoresen, C. E. (2003). Spirituality, religion and health: An emerging research field. *American Psychologist*, 58(1), 24-35.
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D. and Condemi, B. (1999). Spirit and community at Southwest Airlines: an investigation of a spiritual values-based model. *Journal of Organizational Change Management*, 12: 221–233.
- Milliman, J.; Czaplewski, A.; & Ferguson, J. (2001). An exploratory empirical assessment of the relationship between spirituality and employee work attitudes. In: *Academy of Management Meeting, 2001, Washington. Best Paper Proceedings...Washington*.
- Milliman, J.; Czaplewski, A.J.; & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes. *Journal of Organization Change Management*, vol. 16, n. 4, p. 426 – 447.
- Milliman, J.; Ferguson, J.; Trickett, D.; & Condemi, B. (1999). Spirit and community at southwest airlines: an investigation of a spiritual values-based model. *Journal of Organizational Change*, v. 12, n. 3, p.221-233.
- Mirvis, P. H. (1997). Soul work in organizations. *Organization Science*, v.8, n. 2, p. 193-206.
- Mirvis, P.H. (1997). “Soul work” in organizations. *Organization Science*, 8: 193–206.
- Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley, R.; & Wood, Donna J. (1997). Toward a theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v.22, nº 4, oct., p.853-886.
- Mitroff, I. & Denton, E. (1999). A spiritual audit of corporate America: a hard look at spirituality, religion, and values in the workplace. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mitroff, Ian I. & Denton, Elizabeth A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40 (4), p. 83 – 92.
- Morin, E. (2001). *Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro*. São Paulo: Cortez.
- Moscon, D. B., Bastos, A. V. B., & Souza, J. J. (2012). É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. *Organizações & Sociedade*, 19(61), 357-373.

- Mowday, R. T.; Stears, R. M.; Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845 – 855.
- Mowday, R. T.; Porter, L. W.; Stears, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory. *Evaluating stress: A book of resources*, 3, 191-218.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Jai Press.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Marcovitch, J. (2005). *Da exclusão à coesão social: profissionalização do Terceiro Setor*. IOSCHPE, E.(org.).
- Martins, A. M. S. (2003). Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. *EnANPAD*, XXVII.
- Marques, J. F., Allevato, E., & Holt, S. (2008). Linking quality management and emotional intelligence to workplace spirituality. *Organization Development Journal*, 26(4), 81.
- Mathieu, J. E. e ZAJAC, D. M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional* (Doctoral dissertation, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.).

- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. D., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209.
- Melo, E. D. A. (2001). Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional. *Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: Um estudo relacional*.
- Merege, L. C. (2000). *Administração do terceiro setor: um novo e próspero campo de trabalho*. Valor Econômico, Sao Paulo, 31.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of management*, 27(2), 163-189.
- Metcalfe, B., & Dick, G. (2001). Exploring organisation commitment in the police: Implications for human resource strategy. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 24(3), 399-420.
- Moore, L. (2004). *Selling God: American religion in the market space of culture*. New York: Oxford University Press.

- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 08-19.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 115-133.
- Naylor, T. H. (1996). *The search for meaning in the workplace*. Abingdon Press.
- Nystrom, P. C. (1993). Organizational cultures, strategies, and commitments in health care organizations. *Health Care Management Review*, 18(1), 43-49.
- Ngure, G. N., Makokha, E. N., & Orawo, L. A. (2016). Assessment of Factors Influencing Employee Engagement in Flower Farms: A Survey of Flower Farms in Naivasha Sub-County, Kenya. *International Journal of Innovative Research and Development* || ISSN 2278–0211, 5(10).
- Nascimento, A. T. (2000). Terceiro Setor - fator de influência na ação social do ano 2000. Recuperado de [http://www.fonte.org.br/artigos/art\\_his.htm](http://www.fonte.org.br/artigos/art_his.htm).
- Naylor, J. B.; Naim, M. M.; Berry, D. (1999). Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 107-118.
- Neal, J. (1997). Spirituality in management education. *Journal of Management Education*, v. 21, n. 1, p. 121-139, 1997.
- Neck, C. P.; Milliman, J.F. (1994). Though self-leadership. Finding spiritual fulfillment in organization life. *Journal of Management Psychology*, 9(6), p. 9-16.
- Nevado, Pedro Picaluga (2009). Estudo de casos: um curso de ação na investigação em gestão. WORKING PAPER N.1/fevereiro 2009. Centro de Investigação Avançada do Instituto superior de economia e gestão da universidade técnica de Lisboa. Lisboa.site <http://www.utl.pt/>. Acesso em 16.07.2010.
- Nevard, L. (1991). Management – a “spiritual” foundation. *Management Education and Development*, v. 22, n. 3, p. 188-196.

- Nishi, J. M. & Zamberlan, C. O. (2012). Comprometimento organizacional com base no modelo aplicado por Meyer e Allen: estudo de caso no setor supermercadista da cidade de Ponta Porã, MS. *Jovens Pesquisadores*, 9(2).
- Normanha Filho et al. (2008). Gestão de pessoas por organização do terceiro setor: avanço ou retrocesso nos serviços prestados?. *Cadernos da Escola de Negócios, Curitiba*, p. 18-31 vol. 1
- Normanha Filho, M. A. (2006). Terceiro setor, um ator social e as possibilidades no campo da gerontologia social. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 5(1), 127-136.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organisations. *California Management Review*, 31(4), 9–26.
- Olak, P. A.; Nascimento, D. T. do. (2000). As entidades sem fins lucrativos (terceiro setor) e as normas brasileiras de contabilidade aplicada. *Anais do Congresso Brasileiro de Contabilidade: Goiânia, GO, Brasil*. Recuperado de <http://www.milenio.com.br/siqueira/Tr334.htm>.
- Olak, P. A.; Nascimento, D. T. do. (2006). *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor)*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, M. A. P. S. (1998). *Comprometimento organizacional e com a carreira: influência sobre a produção científica de pesquisadores brasileiros* (Tese de Mestrado), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Orsi, A., Marino, E., Rossi, L., Bertoia, N., & Shiniashiki, R. (2005). Cultura Organizacional e Terceiro Setor. *Revista Gestão e Conhecimento. FACET*, 3(1). Curitiba.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior". *Journal of Applied Psychology*, (71, nº3), p. 492-499
- Oliveira, A. C., & Haddad, S. (2001). As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação. *Cadernos de Pesquisa*, 112, 61-87.

- Oliveira, M. A. P. S., LIMA, S. M., & BORGES-ANDRADE, J. E. (1999). Comprometimento no trabalho e produção científica entre pesquisadores brasileiros. *Revista de Administração*, 34(3), 12-20.
- Pace, E. S. U., Basso, L. C., & SILVA, R. D. (2004). O uso de indicadores de desempenho pelo terceiro setor. *ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 3.
- Pool, S., & Pool, B. (2007). A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 353-369.
- Piersol, B. (2007). Employee engagement and power to the edge. *Performance Improvement*, 46(4), 30-33.
- Poglianich, A., & Antonek, M. (2009). Rules of engagement in turbulent times: How Verizon Wireless uses a robust HR portal for employee communication. *Global Business and Organizational Excellence*, 28(4), 29-35.
- Porto-Martins, P. C., Basso-Machado, P. G., & Benevides-Pereira, A. M. T. (2013). Work engagement: a theoretic discussion. *Fractal: Revista de Psicologia*, 25(3), 629-644.
- Panceri, R. (2001). Terceiro setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, PR, Brasil.
- Panzini, R. G., & Bandeira, D. R. (2005). Escala de Coping Religioso-Espiritual (Escala CRE): elaboração e validação de construto. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 10, n. 3, p. 507 – 516, set./dez.
- Paula, Roberta Manfron de, & Costa, Daiane Leal. (2008). A espiritualidade como diferencial competitivo para as organizações. Em: XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba.
- Paulino, R. D., de Vasconcelos, C. R. P., Alves, W., & Moura, G. M. B. (2012). COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÃO NÃO-GOVERNAMENTAL. *Qualitas Revista Eletrônica*, 13(1).

- Paulino, R. D.; Vasconcelos, C. R. P. de; Alves, W. (2011). Correlatos da Espiritualidade no Trabalho: valores humanos, comprometimento organizacional afetivo e desempenho. *Revista Qualitas*, 12 (2).
- Paulino, R.D. (2010) Correlated of spirituality at work in paraíba's organizations. Doctoral (dissertation).
- Penteado, J.R.W. *et al.* (2007) Mesa-redonda sobre a espiritualidade nas empresas. *Revista da ESPM*. vol 14, ano 13, ed. n. 1.
- Pereira, J.C.R. (2001). *Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais*. São Paulo: EDUSP.
- Pereira, R. S.; Moraes, F. C. C.; Júnior, A. B. M.; Palmisano, A. (2013). Especificidades da gestão no terceiro setor. *Revista Organizações em Contexto*, 9(18), 167-195.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulin, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfactions, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 603-609.
- Porter, L. W., Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Post, J. E.; Preston, L. E.; & SACHS, S. (2002), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press, Stanford, CA.
- Prioste, C. D. (2008). *Liderança estratégica e gestão de conflitos no terceiro setor*.
- Pupim, Gláucia Tristão. (2007). *A presença da religiosidade no ambiente de trabalho*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.
- Rebocho, Rui Filipe; Semedo, Carla Santarém; & Santos, Nuno Rebelo dos. (2011). *Psychologica*, 55, 291-313. Universidade de Évora. Portugal.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of organizational change management*, 21(1), 53-75.
- Rego, A., Cunha, M., & Souto, S. (2006). Espiritualidade nas organizações e Empenhamento Organizacional: Um estudo empírico. *Área científica de gestão*. G, (6), 4-5.

- Rego, A., Souto, S., Pina e Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão*, 13(1), 7-36.
- Rego, A.; Cunha, M. P.; & Souto, S. (2005). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional: um estudo empírico. *Área Científica de Gestão*. G/nº 6, p. 4-5. Disponível em: [http://www.egi.ua.pt/Wp\\_gestao/Wp6\\_Espiritual\\_Comprometimento.pdf](http://www.egi.ua.pt/Wp_gestao/Wp6_Espiritual_Comprometimento.pdf). Acesso em: 15 mar. 2015.
- Rego, A.; Cunha, M. P.; & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. Universidade de Aveiro, Portugal, v. 13, n. 1, p. 7-36.
- Rego, A.; Cunha, M. P.; & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, 6(2), 1-27.
- REGO, Armênio; SOUTO, Solange. (2004) A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *RAC*, v.8, n.1, Curitiba, Jan/Mar.
- Rego, Armênio. (2002) Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *RAE*, v.6, n.2, Curitiba, Mai/Ago.
- Rego, Armênio; Cunha, Miguel Pina e; & Souto, Solange (2005). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional: um estudo empírico. Universidade de Aveiro. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial Área Científica de Gestão. G/nº6.
- Rego, Armênio; Souto, Solange. (2004) A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *RAC*, v.8, n.1, Curitiba, Jan/Mar.
- Rifkin, J. (1995). *O fim dos empregos - o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books.
- Rifkin, Jeremy. (1997). Identidade e natureza do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3o setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, p. 13-23.
- Rios, Izabel Cristina. (2008). Humanização e Ambiente de Trabalho na Visão de Profissionais da Saúde. *Saúde Soc. São Paulo*, v.17, n.4, p.151-160.

- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Roberto, José Afonso & Serrano, Antônio (2011). As organizações econômicas- sociais e os seus stakeholders. In: artigo para discussão publicado pelo Departamento de gestão da Universidade de Évora, Portugal. S.d. site <http://www.uevora.pt/>. Acesso em 16/02/2011.
- Rodrigues, Maria Cecília Prates (1997). *Terceiro Setor: para que serve? Conjuntura Econômica*, FGV, São Paulo.
- Roesch, Sylvia (2002). *Gestão de ONGs: rumo a uma agenda de pesquisa que contemple a sua diversidade*. Anais do XXVI ENANPAD, Salvador.
- Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36(2), 210-224.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- ROESCH, Sylvia M. A.(2009) *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Robinson, S., & Ritzko, J. (2006, January). Increasing student engagement through electronic response devices. In *Allied Academies International Conference. Academy of Educational Leadership. Proceedings* (Vol. 11, No. 1, p. 79). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
- Rostami, R. K., Dini, A., & Kazemi, M. (2015). Studying Of the Relationship between Spirituality and Job Engagement of Nurses. *DU J, Humanit Soc Sci*, 8(4), 478-492
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "Engagement". ¿. Una nueva perspectiva, 117-34.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.

- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Seybold, K. S., & Hill, P. C. (2001). The role of religion and spirituality in mental and physical health. *Current Directions in Psychological Science*, 10(1), 21-24.
- Silva Filho, André Luis Amorim, & Ferreira, Maria Cristina. (2015). O Impacto da Espiritualidade no Trabalho Sobre o Bem-Estar Laboral. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 35(4), 1171-1187.
- SILVA, A. M. V. D., & BIGAL, M. D. G. B. (2008). *Terceiro Setor: Gestão das Entidades Sociais (ONG-Oscip-OS)*. Belo Horizonte: Fórum.
- Silva, N., & Tolfo, S. D. R. (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3), 341-354.
- SILVA, Narbal; TOLFO, Suzana R.(2012). Trabalho significativo e felicidade humana:
- Silva, R. R. (2007). O trabalho de líderes religiosos em organizações protestantes neopentecostal e tradicional. In A. M. Mendes, *Psicodinâmica do trabalho* (pp. 283-302). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Siqueira, D. (2005). Religião, religiosidade e contexto do trabalho. *Sociedade e Estado*, 20(3), 717-724.
- Siqueira, M. M. M. (2014). Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de Gestão. *Artmed Editora*, 147 –154.
- Sitawi (2012). *Organização social de interesse público (OSCIP)* .
- Soares, L. B. T. (1991). *Terapia ocupacional: lógica do capital ou do trabalho?*. Editora Hucitec.
- Subramaniam, N., & Mia, L. (2001). The relation between decentralised structure, budgetary participation and organisational commitment: The moderating role of managers' value orientation towards innovation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(1), 12-30.

- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-422.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 600-619.
- Saks, A.M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: how muddy is the water?. *Industrial and Organizational Psychology*, 1: 40–43.
- Saks, A.M (2011) Workplace spirituality and employee engagement, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8:4, 317-340,
- Salamon, L. M., Anheier, H. K. (1994). *The Emerging Sector: the Nonprofit Sector in Comparative Perspective*. The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Washington.
- Salamon, Lester. (1997). Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, p. 89-111.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Trabajo y Salud Social*, 261(1), 109-138.
- Salanova, M.; Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Savage, G. T.; Nix, T. W.; Whitehead, C. J.; & Blair, J. D. (1991), *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*. *Academy of Management Executive*, vol. 5(2), pp. 61-75.
- Schaefer, Christopher & Voors, Tyno (2000). *Desenvolvimento de iniciativas Sociais: da visão inspiradora á Ação transformadora*. São Paulo: Antroposófica.
- Schaufeli, W. B., Dijkstra, P., & Vazquez, A. C. (2013). *Engajamento no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Schaufeli, W. B.; Salanova, M.; Gonzalez-roma, V.; Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

- Schaufeli, W.; Taris, T.; Le Blanc, P.; Peeters, M.; Bakker, A.; & De Jonge, J. (2001). *Maakt Arbeid gezond? Opzoek naar de bevlogen werknemer ("O trabalho fazer feliz? Em busca do trabalhador envolvido")*. *Psycholoog De*, 36, 422-428.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71–92.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., e Bakker, A. (2002), The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, WB; Salanova, M.; González-Romá, V.; & Bakker, AB (2002). A medição do engajamento e burnout: Um dois fatores de confirmação da amostra abordagem analítica. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92. Springer.
- Schaufeli, WB; Salanova, M.; Gonzalez-Roma, V.; & Bakker, AB. (2002). A medição do burnout e engajamento: um fator de análise confirmatória abordagem. *Journal of Happiness Studies*, vol.3, pp 71-92.
- Schaufeli, Wilmar B. & Bakker, AB, (2004). Exigências do trabalho, recursos de trabalho.
- Seligman, M. E. P.; Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, (1), 5-14.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Serva, M. (1997). O Estado e as ONGs: uma parceria complexa. *Revista de Administração Pública*, 31(6), 41-54.
- Sheep, M. L. (2006). Nurturing the Whole Person: The Ethics of Workplace Spirituality in a Society of Organizations, *Journal of Business Ethics*, 66 (4), 357-375.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: a review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245–264). Washington, DC: American Psychological Association.

- Silva, Carlos Rodolfo Nunes Martins da, (2012). A Espiritualidade nas Organizações. Dissertação de Mestrado: Faculdade de Economia Mestrado em Marketing. Universidade de Coimbra.
- Silva, Manuel (2014). Trabalho, globalização e saúde do trabalhador: promoção da saúde e da qualidade de vida. In: Vizzaccaro Amaral, A. L., Pestana Mota, D., & Alves, G. (2014). Trabalho e saúde: a precarização do trabalho e a saúde do trabalhador no século xxi. Direito UNIFACS–Debate Virtual, (165).
- Silva, Rogério Rodrigues da (2008). Espiritualidade e Religião no Trabalho Possíveis Implicações para o Contexto Organizacional Universidade de Lisboa. Psicologia ciência e profissão, 28 (4), 768-779.
- Silva, Rogério Rodrigues da, & Siqueira, Deis Elucy. (2004). Espiritualidade e satisfação no trabalho em organizações religiosas neopentecostais e tradicionais. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.
- Siqueira, M. M.; Gomide Jr, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed.
- Solomon, Robert C. (2003) Espiritualidade para céticos: paixão, verdade cósmica e racionalidade no século XXI. Civilização Brasileira. Rio de Janeiro.
- Souza, Almir Ferreira de, & Almeida, Ricardo José de (2003). Planejamento e controle financeiro na perspectiva da teoria dos stakeholders.in: R.Adm., São Paulo, v.38, n.2, abr./maio/jun. p.144-152
- Souza, L. M. (2008). A Profissionalização do Terceiro Setor.
- Souza, M. V. P., & Costa, R. A. T. (2016). Administração gerencial no serviço público. *Revista de Administração Geral*, 1(2), 138-153.
- Sovienski, F., e Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*.
- SPSS - Statistical Package for the Social Sciences.Base 10.0 User'sGuide.
- Szilagyi Jr., A.; Wallace Jr., M. (1990). *Organizational Behavior and Performance* (5th ed.). USA: Harper Collins Publishers.

- Tachizawa, T. (2010). *Organizações não governamentais e terceiro setor* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Teixeira, Evilázio Francisco Borges; Muller, Marisa Campio; Silva, Juliana Dors Tigre da. (2004). *Espiritualidade e Qualidade de Vida*. Porto Alegre: EDIPUCRS. Disponível em: [www.scielo.br](http://www.scielo.br). Acesso em: 03 dez. 2005.
- Teixeira, M. L. M., Domênico, S. M. R. de. (2008). *Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Tenório, F. (2000). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais* (2a ed.). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Tenório, F. (2001). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: FGV.
- Tenório, F. (2002). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais* (4a ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- TENÓRIO, F. G. (2001). LEMOS, Ana Heloísa da Costa, ROSENBERG, Jacob Eduardo et al. *Gestão de Ongs, principais funções gerenciais*. 5ª Ed. FGV, São Paulo.
- Tenório, Fernando G. (Org.) (1997). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 140.
- Teodósio, A. D. S. D. S., & Resende, G. A. (1999). *Desvendando o Terceiro Setor: Trabalho e gestão em organizações não-governamentais. Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte, Instituto de Relações do Trabalho, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- Teodósio, A. S. S. (2002). *Pensar o Terceiro Setor pelo Averso: dilemas e perspectivas da ação social organizada na gestão pública*. Lusotopie, 241-262.
- Teodósio, Armindo dos Santos de Sousa (2002). *Mão-de-obra voluntária: uma proposta para gestão do trabalho social no Brasil*. In: PEREZ, Clotilde. JUNQUEIRA, L. P. (Org.). *Voluntariado – e a gestão das políticas sociais*. São Paulo: Futura, p. 166-181.
- Tetrick, L. E. (1995). A Theoretical Framework. *Journal of Organizational Behavior*. 16(1), 583-595.

- Thompson, Andrés. (1997). Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3o setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro, Paz e Terra, p. 41-48
- Thompson, W.D. (2000). Can you train people to be spiritual. *Training and Development*, 54(12): 18–19.
- Tishler, Len. (1999). The growing interest in spirituality in business. A long-term socio-economic explanation. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), p. 273 – 279
- Tyszler, M., & BARBERO, E. (2004). Planejamento estratégico em organizações do terceiro setor: o caso do Instituto de Estudos e Orientação à Família. *São Paulo: Semead*.
- Tamayo, Á., Souza, M. G. D., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 17(1), 27-35.
- Teixeira, J. (2011). O terceiro setor em perspectiva: da estruturação à função social. Editora Forum.
- Teixeira, M. L. M., & Domenico, S. M. R. D. (2008). Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders. *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva.
- Tenório, F. G. (2006). A trajetória do Programa de estudos em Gestão Social (PEGS). *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1145-1162.
- Tenório, Fernando G.(2004) Um Espectro Ronda o Terceiro Setor: o Espectro do Mercado. São Paulo: Editora Unijuí.
- Tjosvold, D., Sasaki, S., & Moy, J. W. (1998). Developing Commitment in Japanese Organizations in Hong Kong Interdependence, Interaction, Relationship, and Productivity. *Small Group Research*, 29(5), 560-582.
- Truss, K., Soane, E., Edwards, C. Y. L., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). Working life: employee attitudes and engagement 2006. Chartered Institute of Personnel and Development

- Urbanowski, R., & Vargo, J. (1994). Spirituality, daily practice, and the occupational performance model. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 61(2), 88-94.
- Vasconcelos, E. M. (org).(2006) A espiritualidade no trabalho em saúde. São Paulo: Editora Hucitec.
- Verma, R., McLaughlin, C., Johnston, R., & Youngdahl, W. (2005). *Operations management in not-for-profit, public and government services: Charting a new research frontier. Journal of Operations Management*, 23(2 SPEC. ISS.), 117-123. DOI:10.1016/j.jom.2004.09.001
- Voltolini, R. (2009). Terceiro setor-planejamento e gestão. Senac.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V. H. (1998). *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus.
- Vandenberghe, Christian.(1996). Assessing Organisational Commitment in a Belgian Context: Evidence for the Three-dimensional Model. *Applied Psychology*, v. 45, n. 4, p. 371-386.
- Vasconcelos, Anselmo Ferreira. (2015). The Spiritually-Based Organization: A Theoretical Review and its Potential Role in the Third Millennium. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 183-205
- Vasconcelos, E. M. (2011) *A espiritualidade no trabalho em saúde*, 2ª edição. Hucitec: São Paulo.
- Virgílio Bittencourt Bastos, A., & Eduardo Borges-Andrade, J. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 1-11.
- Wagner, R., Harter, J. K. (2006). *12: The great elements of managing*. The Gallup Organization, Washington, D.C.
- Wagner-Marsh, F. & Conley, J. (1999). The fourth wave: The spiritually-based firm. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 292-302.

- Wiener, Y. & Vardi Y. (1980). Relationship between job, organization, and career commitment and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81- 96.
- Weick, K.E. 1995. Sensemaking in organizations. *Foundations for Organizational Science series*, ed. D. Whetten. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The elements of great managing (Vol. 978, No. 1-59992). Simon and Schuster.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE 1

### **PREZADO COLABORADOR,**

Estes questionários têm como fomento a pesquisa da busca para a compreensão e seus impactos entre a relação de espiritualidade, o comprometimento e o engajamento no trabalho em organizações não governamentais na região amazônica.

Todas as questões visam à coleta de informações e/ou opiniões. Portanto, por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta. Pois com as suas informações, pretendemos aperfeiçoar instrumentos que contribuam para gestão de pessoas em Organizações do Terceiro Setor.

Todos os dados obtidos destes questionários serão confidenciais, pois os mesmos serão utilizados para estudos de tese de doutorado e produções acadêmico-científicas.

**DESDE JÁ, AGRADECEMOS SUA VALIOSA CONTRIBUIÇÃO**

### **1 QUESTÕES DEMOGRÁFICAS - PROFISSIONAIS**

a) Idade: \_\_\_\_\_ anos

b) Gênero:

( ) Masculino

( ) Feminino

c) Estado Civil:

( ) Solteiro

( ) Casado

( ) Separado/Divorciado

( ) Viúvo

( ) Vive com alguém

d) Nível de Instrução:

- Ensino Fundamental incompleto       Ensino Superior incompleto  
 Ensino Fundamental completo       Ensino Superior completo  
 Ensino Médio incompleto       Pós-Graduação  
 Ensino Médio completo

e) Tempo de atuação na organização: \_\_\_\_\_ anos

Se for menos de um ano assinale aqui ( )

f) Unidade ou setor de trabalho onde atua:

\_\_\_\_\_

g) Tipo de vínculo:

- Contratado       Cedido       Outros

h) Jornada de trabalho: \_\_\_\_\_

Número de horas por semana: \_\_\_\_\_

Número de horas extras (aproximadamente) por semana: \_\_\_\_\_

i) Crença Religiosa:

- Católica       Evangélica       Espírita       Não possui

Outra: \_\_\_\_\_

j) Renda

- Até 1 salário mínimo (até R\$ 724,00 inclusive).

- ( ) De 1 a 2 salários mínimos (de R\$ 724,00 até R\$ 1.448,00 inclusive).
- ( ) De 2 a 5 salários mínimos (de R\$ 1.448,00 até R\$ 3.720,00 inclusive).
- ( ) De 5 a 10 salários mínimos (de R\$ 3.720,00 até R\$ 7.240,00 inclusive).
- ( ) De 10 a 30 salários mínimos (de R\$ 7.240,00 até R\$ 21.720,00 inclusive).
- ( ) Mais de 30 salários mínimos (R\$ 21.720,00)

k) Classificação das ONGS (de acordo com tabela em anexo): \_\_\_\_\_

---

Local(cidade/estado)

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## APÊNDICE 2

---

### 2 QUESTÕES DE ESPIRITUALIDADE NO TRABALHO

#### INSTRUÇÕES

- Pense na sua Organização e assinale em que grau as afirmações são verdadeiras ou falsas.
- Responda de acordo com o que ocorre na sua organização, e não como gostaria que fosse.
- Utilize a escala de sete pontos, marcando com um **X** o número correspondente a sua resposta.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo um pouco</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo um pouco</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>

01. O trabalho que eu faço está relacionado com o que eu acho importante na vida.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
02. Eu vejo uma ligação entre o meu trabalho e o bem-social da minha comunidade.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
03. Eu me sinto responsável pelo meu comportamento.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
04. Meus valores espirituais influenciam nas escolhas que eu faço.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
05. Eu me considero uma pessoa espiritual.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
06. Meu setor de trabalho facilita a utilização dos meus dons e talentos no trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
07. Meu setor de trabalho estimula a criação da comunidade.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

08. Meu setor de trabalho está preocupado com o pobre na nossa comunidade.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
09. Meu setor de trabalho se preocupa com todos os seus empregados.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
10. Eu estou conectado com as metas do meu setor de trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
11. Eu me sinto conectado com a missão de meu setor de trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
12. Esta organização encoraja a criação de comunidade.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
13. Eu sou integrado aos valores desta organização.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
14. Esta organização está preocupada com o pobre em nossa comunidade.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
15. Esta organização se preocupa com todos os seus empregados.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
16. Esta organização tem uma consciência.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
17. Esta organização se preocupa com a saúde de quem trabalha aqui.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

## APÊNDICE 3

### ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

#### INSTRUÇÕES:

- Assinale em que grau você aplica as afirmações.
- Utilize a escala de sete pontos, assinalando com um X o número que correspondente a sua resposta.

<b>1</b> Totalmente não aplicada	<b>2</b> Não aplicada	<b>3</b> Pouco aplicada	<b>4</b> Mais ou menos aplicada	<b>5</b> Aplicada	<b>6</b> Muito aplicada	<b>7</b> Extremamente aplicada
--	--------------------------	-------------------------------	--	----------------------	-------------------------------	--------------------------------------

01. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização?	1	2	3	4	5	6	7
02. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização?	1	2	3	4	5	6	7
03. Sinto-me “parte da família” da minha organização?	1	2	3	4	5	6	7
04. Mesmo que isso me trouxesse vantagem, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora?	1	2	3	4	5	6	7
05. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham?	1	2	3	4	5	6	7
06. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização?	1	2	3	4	5	6	7
07. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização?	1	2	3	4	5	6	7
08. Continuo nesta organização porque, se sásse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais?	1	2	3	4	5	6	7
09. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização?	1	2	3	4	5	6	7
10. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações?	1	2	3	4	5	6	7
11. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam?	1	2	3	4	5	6	7

## APÊNDICE 4

---

### 4 INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO (GALLUP, 2005)

#### INSTRUÇÕES:

- Na sua Organização, em que grau você discorda ou concorda com as afirmações.
- Responda de acordo com o que ocorre na sua organização, e não como gostaria que fosse.
- Utilize a escala de cinco pontos, marcando com um **X** o número correspondente a sua resposta.

QUESTÃO	( 1 ) Discordo completa mente	(2) Discordo	(3) Neutro	(4) Concordo	(5) Concordo completament e
1. Sei o que é esperado de mim no meu trabalho?					
2. Tenho os equipamentos e materiais de que necessito para fazer bem o serviço?					
3. No trabalho tenho oportunidade para fazer o que sei fazer de melhor todos os dias?					
4. Na última semana recebi reconhecimento ou elogios pelo meu bom trabalho?					
5. O meu supervisor ou alguém no trabalho parecem se preocupar comigo como pessoa?					
6. Existe alguém no trabalho que me encoraja no meu desenvolvimento?					
7. No trabalho as minhas opiniões parecem contar?					
8. A missão/propósito da minha Organização fazem-me sentir que o meu trabalho é importante?					
9. Os meus colegas estão comprometidos a fazer um trabalho de qualidade?					
10. Tenho um melhor amigo no trabalho?					

11. Nos últimos seis meses, alguém no trabalho falou comigo sobre o meu progresso?					
12. No último ano, tive oportunidades no trabalho de aprender e crescer?					

## **APÊNDICE 5**

---

**Tipo de organização de acordo com a classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos – ICNPO (*International Classification of Non Profits Organizations - adaptada para o Brasil, 2010*).**

### **GRUPO 1 - HABITAÇÃO**

1.1 Habitação.

### **GRUPO 2 - SAÚDE**

2.1 Hospitais.

2.2 Outros serviços de saúde.

### **GRUPO 3 - CULTURA E RECREAÇÃO**

3.1 Cultura e arte.

3.2 Esporte e recreação.

### **GRUPO 4 - EDUCAÇÃO E PESQUISA**

4.1 Educação infantil.

4.2 Ensino fundamental.

4.3 Ensino médio.

4.4 Educação superior.

4.6 Estudos e pesquisas.

4.7 Educação profissional.

4.8 Outras formas de educação/ensino.

## **GRUPO 5 - ASSISTÊNCIA SOCIAL**

5.1 Assistência social.

## **GRUPO 6 - RELIGIÃO**

6.1 Religião.

## **GRUPO 7 - PARTIDOS POLÍTICOS, SINDICATOS, ASSOCIAÇÕES PATRONAIS E PROFISSIONAIS**

7.1 Associações empresariais e patronais.

7.2 Associações profissionais.

7.3 Associações de produtores rurais.

## **GRUPO 8 - MEIO AMBIENTE E PROTEÇÃO ANIMAL**

8.1 Meio ambiente e proteção animal.

## **GRUPO 9 - DESENVOLVIMENTO E DEFESA DE DIREITOS**

9.1 Associações de moradores.

9.2 Centros e associações comunitárias.

9.3 Desenvolvimento rural.

9.4 Emprego e treinamento.

9.5 Defesa de direitos de grupos e minorias.

9.6 Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos.

## **GRUPO 10 - OUTRAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS SEM FINS LUCRATIVOS**

10.1 Outras instituições privadas sem fins lucrativos não especificadas.

## APÊNDICE 6

---

### MODELO DE OFÍCIO PARA O GESTOR DA ORGANIZAÇÃO

Belém,

Ilm. ° Sr(a). Gestor(a) da

Assunto: Solicitação de autorização

Prezado(a) Senhor(a),

Apresentamos a professora MS. Marizete Xavier Lopes, lotada no Departamento de Terapia Ocupacional, da Universidade do Estado do Pará, a qual necessita realizar coleta de dados por meio de aplicação de questionários (modelo anexado), para os funcionários dessa conceituada organização, com vistas a construção de sua Tese de Doutorado intitulada **“Correlatos de Espiritualidade, Comprometimento e Engajamento no Trabalho em Organizações não Governamentais da Região Amazônica”**. A referida pesquisa faz parte do Programa de Doutorado em Gestão Pública da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD) em Portugal.

A referida Professora compromete em garantir o anonimato dos sujeitos da pesquisa, bem como, do local onde a mesma for realizada, para preservar suas identidades. Assim, os dados que estão sob sua responsabilidade, serão apresentados com respeito e cuidados éticos em produções acadêmico-científicas, conforme supracitado.

Diante do exposto, solicitamos sua autorização em favor da Professora MS. Marizete Lopes. E, lembramos que a Instituição também poderá encerrar a pesquisa, a qualquer momento, caso, a pesquisadora não cumpra com o que está sendo apresentado. Como pesquisadora, a Prof<sup>ª</sup>. MS. Marizete Lopes sempre estará a inteira disposição da Instituição e de seus participantes para esclarecer quaisquer dúvidas sobre este trabalho.

Atenciosamente,

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>a</sup>. ELOINA ÁVILA

Chefe do Departamento de Terapia Ocupacional

---

Prof<sup>ª</sup>. MARIZETE XAVIER LOPES

Pesquisadora Responsável

Telefone (91) 82804100 / 99832674