



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,**  
**CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**OTÁVIO KERENSKY RUFINO MOREIRA**

**A ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NA TOCA**  
**DE ASSIS**

**FORTALEZA**

**2013**

**OTÁVIO KERENSKY RUFINO MOREIRA**

**A ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NA TOCA  
DE ASSIS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Nancy Fernandes Matias

**FORTALEZA**

**2013**

**OTÁVIO KERENSKY RUFINO MOREIRA**

**A ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NA TOCA  
DE ASSIS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Ms. Nancy Fernandes Matias (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Nota:

---

Prof. Esp. Luiz Alfredo Nones Melo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Nota:

---

Prof. Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Nota:

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus todo poderoso, que me deu o dom da vida e da inteligência.

À Universidade Federal do Ceará – UFC pela obtenção deste título.

A Nossa Senhora das Graças que sempre está na minha vida e dando forças a uma caminhada na busca dos meus sonhos.

Aos meus pais João Kerensky e Margarida, que são uma benção na minha vida.

Aos meus irmãos, João Kerensky e Wagner Kerensky, por fazerem parte da minha vida e por eu estar nas suas orações.

A minha esposa, Roseanne, pelo incansável apoio e paciência.

À Toca de Assis que além de ser um local de trabalho, foi uma das inspirações para este estudo.

À Professora Mestra Nancy Fernandes Matias pela sua paciência, dedicação e amor que foram de grande importância para a concretização desta monografia.

## RESUMO

A espiritualidade nas organizações vem sendo tema de estudo de diversos pesquisadores ao redor do mundo em inúmeras áreas do conhecimento. Percebe-se uma tímida emergente e passível de exploração, no que se diz a produção literária do tema acima citado. O tema a ser estudado vem adquirindo cada vez mais importância nas empresas, pois é um tema atual uma vez que as organizações procuram, a cada momento, implantar novos meios de alcançar o ideal, tanto na produção, nos lucros, no bem social, e também no caráter humano diante de seus colaboradores. Por tudo isto, o objetivo geral desse trabalho é forjar conceito de espiritualidade e sua aplicação nas organizações. Para tanto a presente pesquisa partiu dos objetivos de identificar o conceito de espiritualidade no nível pessoal e profissional. No que tange aos procedimentos metodológicos a pesquisa classifica-se como quantitativa, descritiva e um estudo de campo em uma amostra de doze funcionários da Instituição Religiosa Toca de Assis. A análise dos resultados comprovou que há valorização da espiritualidade nas organizações religiosas, porém o seu uso é deficitário nas organizações não religiosas, devido a falta de conhecimento, respeito pelo funcionário como um todo e desvalorização por parte da cultura atual da sociedade que não respeitam os valores espirituais.

**Palavras-chave:** Organizações. Espiritualidade. Aplicabilidade. Equilíbrio. Produtividade.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ser útil no trabalho.....	38
Figura 2 - Compreender e ser compreendido no ambiente de trabalho.....	39
Figura 3 - Conexão entre você e seu trabalho.....	39
Figura 4 - O sentido do trabalho em sua vida.....	40
Figura 5 - A autoestima dos funcionários.....	41
Figura 6 - Ser mais humanista por causa da organização espiritualizada.....	41
Figura 7 - Ser mais responsável por causa da organização espiritualizada.....	42
Figura 8 - GSM: Impacto positivo da <i>performance</i> organizacional.....	43
Figura 9 - Respeito como pessoa por trabalhar numa organização espiritualizada.....	43
Figura 10 - A forma de trabalhar em uma empresa espiritualizada.....	44

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Tópicos teóricos e seus autores.....	32
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2.1</b>	<i>Geral</i> .....	<b>10</b>
<b>1.2.2</b>	<i>Específicos</i> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>A Espiritualidade nas Organizações</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>A Relação entre Espiritualidade e Religião nas Organizações</b> .....	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>A ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS</b> .....	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b> .....	<b>31</b>
<b>4.2</b>	<b>Caracterização do Cenário e a Estratégia de Pesquisa</b> .....	<b>31</b>
<b>4.3</b>	<b>Seleção dos Sujeitos</b> .....	<b>32</b>
<b>4.4</b>	<b>Coleta de Dados</b> .....	<b>32</b>
<b>4.5</b>	<b>Tratamento e Análise dos Dados</b> .....	<b>33</b>
<b>4.6</b>	<b>Limites do Método</b> .....	<b>33</b>
<b>5</b>	<b>A ESPIRITUALIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO CRISTÃ: O CASO DA FRATERNIDADE DE ALIANÇA TOCA DE ASSIS</b> .....	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>38</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>45</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>46</b>
	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante das dificuldades que as organizações estão passando, há que levar em conta a observação de Pestana (2002, p. 4), de que as empresas que mais cresceram nos últimos dez anos “foram aquelas que abriram as suas portas para o mundo, que passaram a ouvir seus funcionários, que começaram a se preocupar com a qualidade de vida de todos que interagiram com ela e, sobretudo, colaboraram para o desenvolvimento de seu país”.

No pensar de Oliveira (2001) existem três tipos de empresas: a) aquela que vive apenas na era do conhecimento e não considera a era das habilidades pessoais; b) a que está além da era do conhecimento, que valoriza e aplica o conhecimento, mas também já descobriu que são as habilidades pessoais que fazem as coisas acontecerem. Essas são as empresas do presente, que dão o devido valor às habilidades do seu pessoal, o que a torna eficazmente diferenciadas das outras; c) a do futuro, a que vive a era da espiritualidade. Essa tem o melhor grupo de pessoal para sobreviver na época de mudanças e também gerar mudanças. Valoriza o conhecimento e as habilidades pessoais e sabe que o ser humano é um ser espiritual e o trata desta forma. Este terceiro tipo de empresa, segundo o autor, é a organização do futuro e “que visualiza à sua frente as portas escancaradas do sucesso empresarial”. (OLIVEIRA, 2001, p. 33).

Já existe, atualmente, nas organizações um interesse crescente pelo tema “espiritualidade”, uma vez que a história da administração tem revelado diversas dificuldades e equívocos em relação ao fator humano do trabalho. Tem-se percebido que, sem atender o trabalhador em sua totalidade, não se consegue chegar aos resultados esperados, e a contribuição das organizações não se torna um serviço à sociedade, como seria de esperar. Portanto, é importante saber: qual o conhecimento dos empresários em relação à espiritualidade nas organizações, seus benefícios e as dificuldades de implementação?

Em sua fase atual, denominada por Harvey (1995) de capitalismo de acumulação flexível, o capitalismo caracteriza-se pela fragilidade dos vínculos sociais, fluidez, deslocamento da produção para especulação financeira e mudanças nos modelos de gestão, passando do taylorismo-fordismo para o toyotismo.

Nesta fase de modelos de gestão flexíveis a mais-valia não se baseia apenas na quantidade de trabalho, mas a ela são somados outros elementos como gestão do capital do conhecimento, a participação, o comprometimento, a disciplina coletiva, o aprisionamento da subjetividade que adquirem uma importância determinante na produtividade do capital (BAUMAN, 2001).

Corroborando, com o autorretrato mencionado, Aktouf (2004) considera que o modelo de gestão flexível promove a busca por uma “mais-valia da manipulação” da subjetividade e das energias, que implica em refinar os modelos dos trabalhadores, promovendo a modificação de valores, crenças, representações mentais, símbolos, imagens de si, ideal do “eu”, identidade, dentre outros. Pede-se ao trabalhador que confunda seu próprio ideal do “eu” com o ideal da organização, alterando suas percepções acerca do seu trabalho, da empresa e da chefia.

Dentro deste contexto, cria-se um modelo de Gestão de Recursos Humanos denominado da Espiritualidade nas Organizações que se refere à adoção de práticas religiosas no interior da empresa e na propagação de uma imagem de “empresa cidadã”, a exemplo da Responsabilidade Social. Para Boog (2005), a Espiritualidade nas Organizações consiste em uma visão estratégica que busca integração do corpo, da mente e do espírito na construção de um ambiente de trabalho melhor, a promoção e do desenvolvimento humano.

Desde os relatos mais antigos da humanidade, têm-se registros de uma dimensão espiritual, com mais ou menos ênfase, variando de acordo com o momento social, histórico e cultural da humanidade. Estudos recentes, realizados em várias áreas do conhecimento vêm valorizando o tema “espiritualidade”. No tocante às organizações, há o discurso da Espiritualidade nas Organizações no qual é adotado e vem sendo bastante explorado por autores de vários países, afim de que a ética assuma uma dimensão diferenciada (BELL; TAYLOR, 2004).

Deve-se assegurar que a falsa segurança nos bens materiais se desvaneça. Logo, o capital humano das empresas sofre um despertar para uma transformação individual por meio da espiritualidade. Muitas vezes esta transformação individual, por meio da espiritualidade, tem a finalidade de trazer a solidariedade, a paz interior, o respeito e o equilíbrio na vida particular e profissional.

O conceito de espiritualidade, segundo Bell e Taylor (2004), dentro das organizações é rejeitado por ser entendido como ações religiosas dentro das empresas, trazem aspectos negativos e conflitos no ambiente de trabalho, já que existem várias pessoas com diferentes religiões, outros agnósticos e ateus.

Logo se deve distinguir religião de espiritualidade. O primeiro refere-se a nossa escolha, o meio de estar próximo a DEUS, dentro de nossa formação e crença, faz parte de nossa cultura. Já a espiritualidade é a nossa conduta para o caminho do bem, da ética, é nosso estado espiritual que procura relacionar com “algo ou alguém maior”, que proporciona o auxílio de uns aos outros, independente de crença.

Afinal todas as organizações são compostas por pessoas e não é possível que tenha um funcionário em que nele esteja manifestado mais ou menos a sua espiritualidade.

O espírito, conforme várias culturas, e a nossa é Ocidental e Cristã, é sinônimo de vida. É uma força que nos dar ânimo.

Com o espírito elevado o funcionário traz para dentro das empresas um maior nível de qualidade de vida.

Para qualquer organização, se quiser esta pelo menos sobreviver dentro do mercado que é competitivo, frio e desleal, é primordial promover profundas e radicais transformações em si mesma. Que não estão direcionadas à parte estrutural ou técnica, e sim aos valores do interior.

## **1.1 Justificativa**

Apesar das inúmeras vantagens, o tema espiritualidade nas organizações ainda é observado com muito receio perante as pessoas.

Observamos assim dois lados de gestão. Um que usa as formas de precarização do trabalho (instabilidade, desemprego, terceirização e quarteirização). Tais modelos baseiam-se na racionalidade e na ausência de sentimentos, eliminando preocupações com vida interior do funcionário (ROBBINS, 2005).

A justificativa para a realização deste trabalho é identificar como a Espiritualidade nas Organizações vem sendo de grande importância para as empresas que aderirem esse modelo.

A gestão flexível, participativa, humana vem auxiliar na compreensão do comportamento do trabalhador do novo século e superar importantes desafios recorre-se a uma nova forma de olhar e agir sobre a nova realidade: a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho, que implica externar plenamente nossas virtudes e qualidades intelectuais na construção de experiências mais enriquecedoras para nós e para os que no cercam ou dependem de nossas ações. (VASCONCELOS, 2008).

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Geral***

- Forjar conceito de espiritualidade e sua aplicação nas organizações.

### ***1.2.2 Específicos***

- Identificar o conceito de espiritualidade no nível pessoal e profissional;
- Como se compreende a espiritualidade no contexto pessoal e no grupo de trabalho;

Dessa forma entende-se que o tema espiritualidade é um dos tópicos que nos últimos anos vem crescendo, sendo estudado e usado organizações de trabalho. Algo visto como religioso, não fazia parte do mundo empresarial passou a ter uma dimensão estratégica.

A monografia está dividida em cinco capítulos principais. Primeiramente, será determinado o “Referencial Teórico”, fazendo uma definição de espiritualidade nas organizações. Posteriormente, no capítulo “A Espiritualidade nas Organizações Religiosas” será feita uma pesquisa bibliográfica sobre o uso da espiritualidade no âmbito organizacional. Em Metodologia, o método a ser aplicado no desenvolvimento deste estudo. Caracteriza-se, por sua natureza um estudo qualitativo, de caráter exploratório e descritivo do tipo pesquisa de campo. A Pesquisa bibliográfica terá base na literatura, por meio de teses, dissertações, jornais, artigos que abordam o tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Espiritualidade nas Organizações

De diversas formas, a sociedade tem buscado o progresso da humanidade e tem experimentado que isto nunca será alcançado em plenitude sem a atenção e o respeito devidos ao ser humano e sem que esse seja considerado como sujeito e não como simples objeto. A este respeito Raidt (1991, p. 79) evidencia: “Em nossos dias precisamos acentuar que o homem é sujeito do trabalho e, em contraposição, a técnica é objeto...” E continua afirmando que: “A revolução industrial trouxe sempre mais fortes riscos ao investimento do trabalho humano, o trabalho a serviço do capital ou da produtividade. [...] Com isto, repentinamente o homem não é mais sujeito do trabalho, mas substituível e até supérfluo”.

Enquanto o homem luta para permanecer sujeito no mundo do trabalho, o avanço físico e tecnológico – eliminando distâncias, encurtando tempo – trouxe também certa massificação de comportamentos, um certo nivelamento de valores e uma ideia de sociedade globalizada e de relacionamentos virtuais. O relacionamento humano modificou-se com a transformação estrutural do planeta. Uma catástrofe ou queda econômica num lado do planeta atinge todos indistintamente. A humanidade se deu conta que todos dependem muito mais uns dos outros. O homem está rodeado de pessoas, de informações, mas sente-se só, carente de líderes, órfão (PESTANA, 2002).

Segundo Strack *et al.* (2002, p. 6), “a espiritualidade é uma dimensão fundamental da existência humana, sendo tão real como qualquer outro conceito”. Os seres humanos são seres racionais, mas também emocionais e espirituais. Procuram realizar trabalho que confira significado às suas vidas, levado a cabo num contexto de comunidade. Quando tal não é variável, dissociam-se afetiva e emocionalmente da organização e denotam menores níveis de esforço e de empenho.

A espiritualidade diz respeito ao fato de os colaboradores: a) serem entidades com necessidades espirituais, o desejo de serem únicos, de estarem em união com algo superior a si próprios, de serem úteis. De compreenderem e serem compreendidos segundo Strack (2002); b) desejarem experimentar um sentido de propósito e de significado no trabalho; e c) pretenderem experimentar um sentido de conexão com a comunidade de trabalho (ASHMOS; DUCHON, 2000).

É a partir desta sensibilidade, da necessidade de se buscar um sentido para o trabalho que a espiritualidade começa a emergir nas organizações como um meio para o

aumento de eficiência empresarial, pois quando uma organização só valoriza o mercado, através da competitividade, as pessoas acabam trabalhando simplesmente pelo dinheiro, pelo resultado e a organização torna-se mercantilizada. (ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN *et al.*, 2003; MATOS, 2001).

Pode-se considerar a espiritualidade como a volta da autoestima, como a base para o crescimento humano e “[...] o aumento da espiritualidade conduz ao aumento das virtudes de uma pessoa.” (CALDAS, 2005, p. 1). Vale salientar que “[...] o ser humano é começo, [...] meio e fim de qualquer processo de transformação. Unindo suas forças e atributos internos, ele é capaz de se levantar quantas vezes forem necessárias para reverter situações graves.” (O’DONNELLI, 2005, p. 2).

A espiritualidade pode auxiliar as pessoas a assumirem novas responsabilidades perante a vida em todos os sentidos, dos quais a responsabilidade profissional é apenas uma, pois a visão de espiritualidade, de acordo com o pensamento de Boog (2005, p. 1), mescla e integra o mundo dos negócios com o mundo religioso, e faz do ambiente empresarial um lugar privilegiado em que se pode e se deve praticar a espiritualidade. Para Shinyashiki (2005, p. 1), o grande desafio no mundo do trabalho é ser competitivo, humanista e conseguir integrar o sucesso com a felicidade.

Percebe-se que a espiritualidade nas organizações é um tema discutido há vários anos, mas só recentemente está se destacando e os estudos de Neck e Milliman (1994), Mitroff e Denton (1999) apontam para um grande impacto positivo da espiritualidade sobre o colaborador no trabalho e sobre a *performance* organizacional. Pois, segundo Kouzes e Posner (2003 *apud* SILVA; SIQUEIRA, 2004), empresas que têm uma cultura forte, baseada em valores compartilhados, tiveram as suas ações valorizadas 12 vezes mais rápido, uma taxa de criação de empregos até 7 vezes maior e uma lucratividade 750% maior que os concorrentes, pois de acordo com Neck e Milliman (1994), Mitroff e Denton (1999), haveria nestas empresas, um maior desenvolvimento da intuição, da criatividade, do desenvolvimento pessoal, do entusiasmo, da participação na visão organizacional, do comprometimento pessoal com a organização e até mesmo com o trabalho em equipe.

Relatando os estudos sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho, Mitroff e Denton (1999) pesquisaram o que seria um trabalho com significado e descobriram que seria aquele em que se é respeitado como pessoa, em que a empresa é ética, o trabalho é interessante, além de existir um sentimento de se estar servindo à comunidade, integrando a espiritualidade com gerenciamento.

De acordo com Bezerra (2006), porém, alguns estudos, com a intenção de fortalecer a pesquisa da espiritualidade nas organizações, abordaram o tema juntamente com famosas teorias. Logo, Tischler (1999) relacionou o surgimento da espiritualidade no local do trabalho com a Teoria das Necessidades de Maslow. Para Tischler (1999), com a evolução industrial e a estabilidade dos povos dos países desenvolvidos, estas sociedades deslocaram os interesses das necessidades de sobrevivência e de segurança para as necessidades de uma ordem mais elevada. No seu pensamento, isso pode explicar muito dos fenômenos recentes nos negócios, entre eles a procura de maior significado no trabalho.

Ashmos e Duchon (2000) desenvolveram e validaram um instrumento de medida da espiritualidade no trabalho para três níveis de análise: individual, unidade de trabalho e organização. Entretanto, além desses autores, outros trabalhos, como os de Kriger e Hanson (1999) e Dehler e Welsh (1994), tiveram a intenção de definir melhor o construto espiritualidade nas organizações, como também as práticas básicas que parecem ser essenciais para manter uma cultura espiritual com sucesso.

Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) que, baseado no trabalho de Ashmos e Duchon (2000), testaram o grau em que três das dimensões da espiritualidade (trabalho com significado, sentido de comunidade e alinhamento do indivíduo com os valores da organização) explicam as cinco atitudes no trabalho (comprometimento organizacional, intenção de abandono, satisfação intrínseca no trabalho, envolvimento na função, autoestima de base organizacional).

Fry (2003, p. 703) sugeriu que “os programas de espiritualidade nas organizações conduzem benefícios pessoais como um aumento de alegria, da paz, da serenidade, da satisfação e do empenho, mas também à melhoria da produtividade e à redução do absentismo e do *turnover*”. Também sublinhou a alegada existência de evidência prolixa mostrando como locais de trabalho mais humanos são mais produtivos, flexíveis, criativos e uma fonte de vantagem competitiva. Apesar de suas limitações, o nosso estudo contribuiu para conferir plausibilidade a estas premissas. Este otimismo não deve, porém negligenciar algumas versões mais céticas acerca da pertinência do conceito Brown (2003) e que admitem estarmos “apenas” perante um novo modo de descrever a combinação de constructos independentes já estabelecidos (MOORE; CASPER, 2006).

Segundo Giacalone e Jurkiewicz (2003) a espiritualidade pode ser definida como “um quadro de valores organizacionais evidenciado na cultura, que promove a experiência de transcendência dos empregados através dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de conexão com os outros de um modo que lhes proporcione sentimentos de plenitude e alegria”.

Segundo Catanante (2002), a Espiritualidade nas Organizações busca introduzir uma “nova forma de trabalhar” que faz com que as pessoas vejam o trabalho como uma forma de prestar contas a si mesmo e a Deus, atribuindo um sentido do trabalho que traga uma realização intrínseca, deixando de depender de recompensas e punições externas. Faz com que as pessoas trabalhem em prol de uma causa (objetivos organizacionais) que é apresentado como vinculada a um benefício coletivo, ou seja, que supostamente beneficiaria a toda sociedade.

O tema teve um avanço no campo científico, em 1992, quando se assistiu a um aumento súbito de conferências e workshops, assim como a uma explosão na venda de livros (TISCHELER, 1999; NEAL; BIBERMAN, 2004). O assunto teve seu reconhecimento pela ACADEMY OF MANAGEMENT, que criou, em 1999 um grupo de interesse “gestão, espiritualidade e religião”.

Já Fry (2003) afirma: “As organizações que não fizeram as mudanças necessárias para incorporar a espiritualidade no local de trabalho também fracassaram em fazer a transição para o paradigma da organização que aprende, necessária ao século XXI”.

Assim, abrem-se novos horizontes para estudos posteriores, pois, como afirma Oliveira (2001), não há dúvidas quanto à validade do tema, mas trata-se de discutir como implementá-lo nas organizações. Há necessidade de, em futuros trabalhos, verificar formas e métodos de espiritualidade para que venham minimizar as dificuldades nas suas aplicações práticas.

## **2.2 A Relação entre Espiritualidade e Religião nas Organizações**

Existem atualmente muitas maneiras de conceituar o termo espiritualidade, não só no âmbito das organizações, mas em geral, pois ele sugere diversas interpretações e sentidos. Também pode ser aplicado segundo diversas correntes e há os que a identificam simplesmente como práticas religiosas, com códigos de ética, com motivação e, sobretudo, com emoção.

Para Matos (2001, p. 158) “espiritualidade não é política de empresa, como equivocadamente se tenta converter a motivação e a ética no trabalho, explicitadas por meio de preceitos, regras e códigos. Espiritualidade é a Vida de Empresa”. E esta “é a dimensão plena que, pela transcendência, cria as condições organizacionais conducentes à plenitude do ser humano e sua renovação espiritual. A vida é cérebro, as emoções e a elevação, descortinando a amplitude do horizonte infinito”. (p. 162).

O autor, anteriormente citado, afirma que a educação para a espiritualidade passa pela conscientização do valor transcendente do trabalho e que é impossível valorizar o ser humano pela dignidade desfazendo-o do sentido do trabalho como meio para realizar a vida, uma vez que o espírito não prescinde do trabalho, pois é por meio dele que se constrói a civilização. A espiritualidade na empresa é expressa através da integração de valores – verdades comuns – e estes são tanto mais consistentes, quanto mais forem deduzidos da filosofia e da missão, da educação dos sentimentos e do relacionamento. Eles se traduzirão em práticas de solidariedade e desenvolvimento da visão transcendente.

O autor do artigo “Administrar com ética – viver com espiritualidade”, Ely (2006, p. 12) afirma que espiritualidade refere-se em primeiro lugar ao respeito pela vida e lembra os estatutos de direitos humanos e a responsabilidade individual de “lutar, preservar o respeito aos princípios básicos da vida em sociedade”. Considera também que:

É um modo de olhar a si mesmo e a vida, além de ajudar a viver melhor; significa considerar o ser humano na sua totalidade: respeitando e investindo em todas as suas dimensões: física; intelectual; emocional; espiritual; social e ambiental; criando uma cultura corporativa, sustentada em valores, fazendo com que a ética e os valores humanos espirituais iluminem as decisões, as estratégias, as políticas e todos os relacionamentos da organização (ELY, 2006, p. 12).

Na concepção de Guillory (2000, p. 43) a espiritualidade é energia vital que alimenta a empresa em busca de seus objetivos. Para ele “Espiritualidade é a nossa consciência interior. É a fonte de inspiração, criatividade e sabedoria. O que é espiritual vem de dentro e transcende nossas crenças e valores programados”.

De acordo com Petrosillo (1996, p. 101) que apresenta a abordagem cristã,

O termo indica quer a sensibilidade aos valores espirituais quer as concepções e práticas próprias de uma religião ou de um grupo religioso (por exemplo, espiritualidade budista, espiritualidade franciscana, etc.). Na teologia, refere-se à parte da teologia que, procedendo da verdade da Revelação divina e da experiência religiosa de cada pessoa, define a natureza da vida sobrenatural, formula as diretivas para o seu crescimento e desenvolvimento e explica os processos através dos quais as almas avançam desde o início da vida espiritual até à sua perfeição plena.

Os autores Loehr e Schwarz (2003, p. 86) escrevem que os executivos vacilam na hora de chegar ao nível espiritual porque o termo “espiritual” sugere emoções conflitantes e não é considerado como algo importante para o empenho elevado. Por isso, entendem simplesmente por capacidade espiritual “a energia desencadeada deixando correr os valores mais profundos de cada um e definindo um forte (sentido) senso de propósito”.

Para Emmons (*apud* SILVA, 2001, p. 50):

A espiritualidade é vista como sendo uma base ou coletânea de informações e conhecimentos que facilitam a adaptações a um ambiente. [...] A formação espiritual, nessa mesma perspectiva, consistiria fundamentalmente na construção de uma base de conhecimento e informações relacionados ao sagrado. Ela seria uma fonte privilegiada de informações, tanto afetiva quanto cognitivas sobre o “transcendente” e o “divino”. É por essa via que o ser humano aprende como seus interesses e aptidões espirituais podem ser processados no sentido de um tal conhecimento que transcende e confere significado.

Para Boog (2006, p. 1) a espiritualidade no trabalho é um “movimento amplo e crescente de busca de estados mais elevados de consciência que estimulam as pessoas, equipes e organizações a identificar e a praticar ações visando tornar a empresa uma cidadã consciente em sua comunidade, região e planeta”.

Para conceituar mais claramente o termo espiritualidade e dirimir dúvidas existentes os autores fazem distinção entre religião e espiritualidade. Com esse intuito, Guillory (2000, p. 15) analisa a questão, pois percebe que muitas vezes a espiritualidade é confundida com crença religiosa, porém são duas realidades diferentes relacionadas entre si.

A espiritualidade deriva da consciência interior – para além dos sistemas de crenças, quer esses sistemas sejam ensinados ou estudados. Os sistemas de crenças religiosas originam-se da espiritualidade. Religião é forma e espiritualidade é a fonte por trás da forma. Na verdade, a dimensão espiritual é onde todos os sistemas de crenças religiosas fundem-se em um só, sem diferenças.

Para Oliveira (2001, p. 72) a diferença espiritualidade e religião estão nas expressões caminho e objetivo. Ele escreve que:

Religião: Produto de um determinado tempo e local; destinado a um grupo; concentra-se mais no caminho para o objetivo; códigos de conduta; um sistema de pensamento; um conjunto de crenças, rituais e cerimônias destinado a ajudar no processo ao longo do caminho; instituições e organizações; uma comunidade para compartilhar os fardos e as alegrias da vida; um modo de vida. Espiritualidade: O objetivo, mais do que o caminho; destinada ao indivíduo; uma jornada pessoal, particular; contém elementos comuns a todas religiões (amor, crença, regras básicas e assim por diante)...

O fato que geralmente acontece é que se tem a ideia de confundir e dizer que espiritualidade e religião são sinônimos. Ao analisar, porém, os seus conceitos, percebe-se que são bem diferentes.

Segundo Guillory (2000) “a espiritualidade é a maneira de ser que predetermina como vamos reagir às experiências da vida, ao passo que a religião implica incorporar e implementar sistemas de crenças organizadas”.

Pode-se afirmar que a religião é o meio que a espiritualidade assume na prática. É a fonte por trás da forma que pode ser expressa pela meditação, ioga, oração, empatia, compaixão, dignidade e forma de tratar os outros ao seu redor.

Oliveira (2001) cita a diferença entre religião e espiritualidade. “Religião: produto de um determinado tempo e local; destinado a um grupo; concentra-se mais no caminho para o objetivo; instituições e organizações; uma comunidade para compartilhar os fardos e as alegrias da vida e um modo de vida”.

Dessa forma entende-se a Espiritualidade como um objetivo, mais do que caminho; destinada ao indivíduo: uma jornada pessoal, particular; contém elementos comuns a todas as religiões (amor, crença, regras básicas); uma aventura em direção à nossa origem individual; um estado além dos sentidos (além até mesmo do pensamento); investigação em direção ao Eu verdadeiro; a transição da incerteza para a clareza.

Para se ter acesso à espiritualidade é necessário questionar e ter um olhar para dentro do mundo interior que buscar respostas. Às vezes essa ação poderá ser muito frustrante, pois nem sempre se está preparado e aberto às respostas de questionamentos internos. No dia a dia busca resposta e soluções que já estão fornecidas pelo meio exterior. Guillory (2000) descreve que a “espiritualidade sugere que essas soluções emanam de fontes internas”. Logo, deve-se ter o hábito de olhar para dentro do próprio interior, usando assim a intuição.

Entretanto, Hawley (1995) esclarece que espiritualidade não é religião. Nesse caso, a espiritualidade é vista como um objeto a ser alcançado e a religião seria o caminho para alcançar esse objetivo e, de acordo com Koenig *et al.* (2001), a religiosidade se refere a um sistema organizado de crenças, práticas, rituais e símbolos criados para facilitar a aproximação com o sagrado ou transcendente, enquanto que a espiritualidade é uma dimensão pessoal para a compreensão de questões sobre a vida, sobre os significados e sobre o relacionamento com o sagrado ou com o transcendente, pelo qual pode, ou não, estar relacionado com o desenvolvimento de rituais religiosos e a formação de comunidades. (MOREIRA-ALMEIRA; KOENING, 2006).

### 3 A ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

Percebe-se que o homem não nasceu só para trabalhar, mas que esse trabalho livra o ser humano do ócio, da preguiça e do vício, além de trazer felicidade. Dessa forma, ao desprender produtivamente a sua energia e a sua inteligência, o indivíduo aumenta os seus poderes e a sua participação no contexto social, o que lhe traz alegria e felicidade, no qual, segundo Oliveira (2002), é o critério de excelência da arte de se viver.

Manz (2006) afirma que os valores de negócios que focalizam apenas resultados financeiros podem estar em total contradição com as profundas crenças pessoais e até mesmo espirituais de um indivíduo e quando as pessoas possuem valores como integridade e honestidade, mas o trabalho nas empresas destaca uma busca impiedosa de lucratividade, elas podem sofrer grande pressão pessoal para agir com frieza e até mesmo ética.

Neal (*apud* BOOG, 2005, p. 1) adverte que “se qualquer organização quiser sobreviver, terá que promover radicais transformações em si mesmas. Essas não se referem à estrutura, mas sim aos valores, essencialmente, aos valores do coração e da alma”, pois a empresa é um organismo que deve e precisa descobrir a sua dimensão transcendental, ou seja, a sua identidade, a sua razão de existir – a sua missão. Precisa ainda, definir os seus valores e suas crenças sobre os quais se apoiarão as suas políticas, os seus procedimentos e suas ações internas e externas.

Desse modo, para Korac-Kakabadse (2002), as suas empresas estão mais suscetíveis aos valores individuais de seus colaboradores, possibilitando a integração de outros valores como sustentabilidade, a igualdade social e a espiritualidade. Esses valores possibilitariam uma transcendência individualista em direção a uma consciência mais coletivista e organizacional, a partir de um novo estilo de gerenciamento e liderança, voltados ao capital humano.

Esse compartilhamento entre os objetos e os valores organizacionais e os individuais tornar-se-ia fundamental para o engajamento no trabalho, possibilitando uma maior identificação com a atividade. (DEHLER; WELSH, 1994; ROBBINS, 2002).

Vendo esse sentido compartilhado, a organização se tornaria uma comunidade em que o trabalho permitiria satisfação e sentidos profundos (FOX, 1994; CAVANAGH, 1999), pois quando o trabalho é orientado para além do senso individual e não está centrado em si mesmo, ele pode ser visto com uma vocação (ASHAR; LANE-MAHER, 2004). Sob essa perspectiva, tanto o trabalho quanto a organização poderiam se tornar fontes de desenvolvimento interpessoal e espiritual.

Para Ashmos e Duchon (2000), conforme já exposto e servindo de norte para esta pesquisa, 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, tendo desenvolvido o primeiro instrumento com o objetivo de medir a espiritualidade nas organizações.

Hunter (2006) menciona uma pesquisa realizada em 1996 sobre as expectativas dos alunos que estavam ingressando no mercado do trabalho, ela revela que estes colocam em primeiro plano os benefícios em favor do desenvolvimento humano e pessoal, com menos ênfase à remuneração.

Sendo as ambições dos novos colaboradores voltadas a este aspecto, ele conclui que:

Os seres humanos têm profundo anseio por significado e propósito em sua vida e retribuição a quem os ajudar atender a esta necessidade. Eles querem acreditar que o que estão fazendo é importante, que serve a um desígnio e que agrega valor ao mundo. No fundo as pessoas anseiam por uma vida significativa e satisfatória e, por isso, procuram por uma coisa especial que faça aflorar o que elas têm de melhor. De preferência, elas buscam uma harmonia entre seus valores pessoais e os valores de sua organização. (HUNTER, 2006, p. 116).

Para Sparemberger e Zamberlan (2006, p. 27), o modelo de homem atual “não aceita ser dominado pelos valores da organização, deseja participar, intervir e modificar aquilo com o que não está de acordo”. Afirmar que, as organizações precisam valorizar o elemento humano (ativo intangível), “criando condições para que as pessoas tenham liberdade de serem criativas, e de sentir que aquilo que fazem é importante, sendo valorizadas e gratificadas na alma e no bolso”.

Na sua abordagem da necessidade espiritual do homem, Kentenich (1999) explica que a natureza humana está alquebrada porque o volume espiritual está fortemente restringindo-a, uma vez que o homem moderno não é capaz de suportar a pressão que a vida lhe impõe. A atrofia espiritual que o torna incapaz de vencer a vida, tem seu fundamento em sua própria alma, porque o “homem perdeu a capacidade de captar a relação entre o além e o aquém” (p.46). Daqui decorre que, o campo visual do homem moderno está fortemente limitado, porque seu espírito está muito parcializado. Ele sabe tudo o que se refere à técnica e à ciência, mas não capta e compreende a realidade do além. E, se não forem supridas suas necessidades, também espirituais, pessoais, lhe faltará a chave para solucionar os seus problemas no domínio prático da vida e não se desdobrará plenamente em suas atividades profissionais. Daí surge a incapacidade para grandes decisões.

Analisando a “inteligência espiritual” Emmos (*apud* SILVA, 2001, p. 50) nomeia cinco componentes que a caracterizam e fazem que o homem se realize:

A capacidade da transcendência; a habilidade de entrar em estados espiritualmente iluminados de consciência; a capacidade de investir em atividades, eventos e relacionamentos carregados com senso do sagrado; a habilidade de utilizar recursos espirituais para resolver problemas na vida e a capacidade de ser virtuoso e de se comportar efetivamente como tal.

Kentenich (1999) chama a atenção para o problema da massificação que, segundo Oliveira (2001, p. 37), é causada pela globalização e torna os colaboradores:

Seres autômatos, que agem sob a ordem e o comando do líder, em vez de serem seres pensantes que dão ideias e opiniões ao líder. O que as empresas mais precisam hoje é de novas ideias, e todos sabemos disso. Mas, como fazer aflorar ideias num mundo de desrespeito ao ser humano? [...] E o indivíduo que, nos meios em que vive, sente-se apenas parte da massa, não age, reage. Não pensa criativamente, passa essa responsabilidade ao chefe, ao líder.

O líder por sua vez, é pressionado pelos donos e acionistas das empresas a utilizar as modernas técnicas de administração para atingir dois objetivos principais. O primeiro é: desmassificar o homem descobrindo o ser espiritual de cada um dos funcionários. E o segundo: é influenciar o meio para que a oferta de emprego seja compatível com a necessidade humana de emprego. E estes são grandes desafios para o empresário moderno (OLIVEIRA, 2001).

Matos (2001) chama atenção para o fato que, quando o sistema da liderança não se orienta por diretrizes de valorização humana, não incorporando, por equipes integradas, a ética da solidariedade e do sentido de cidadania no trabalho, acaba a sua reserva motivacional e tudo se reduz à obrigação, não havendo satisfação e realização. Isto prejudica a organização uma vez que: “Só pessoas felizes são realmente produtivas e a fidelidade é, não só possível, com imprescindível à produtividade sustentada e à perpetuidade organizacional” (MATOS, 2001, p. 38).

A consideração de Ely (2006, p. 12) é de que:

A empresa é um organismo que deve e precisa descobrir a sua dimensão transcendental: a sua identidade, a sua razão de existir e a sua missão. Precisa definir os seus valores e as suas crenças sobre as quais se apoiarão as suas políticas, os procedimentos e as ações internas e externas.

Neste contexto Boog (2006, p. 2) também afirma que:

Na medida em que a empresa desenvolve com maior clareza sua missão e visão, estará revelando as intenções reais, que precisam ter uma dimensão de transcendência, de servir a uma causa maior. Quando as pessoas se conectam à dimensão espiritual de suas tarefas do cotidiano, novos significados surgem.

A constatação de Matos (2001, p. 69), é que “as empresas estão valorizando mais o seu pessoal”, o que significa que estão admitindo cada funcionário na sua condição plena: biológica, mental, emocional, espiritual, filosófica e social. Isso, porque as empresas se tornaram mais inteligentes e chegaram a conclusão que só sobreviverão se conseguirem trabalhar em equipe, em vista da totalidade, em função do mundo sistêmico atual. Ora, uma equipe é composta de seres humanos que querem ser valorizados e respeitados. Por isso, a preocupação básica da empresa atual deve ser: “qualificar seu pessoal para que se relacione bem, respeite o próximo, desenvolva a empatia, descubra o imenso potencial que traz em seu íntimo e, com isso, seja mais produtivo”.

Pode-se falar de boa administração quando esta consegue conciliar a necessidade da empresa com as de seus colaboradores. Para tanto, também “as dimensões do intangível, do invisível e do espiritual devem se tornar mais presentes”, tornando as organizações mais humanas, integrando “a mente e o coração, a matéria e o espírito” (BOOG, 2006, p. 2).

As consequências que a espiritualidade traz para as organizações são analisadas por diversos autores. Neste sentido Boog (2006) afirma que:

A espiritualidade no trabalho tem implicações diretas na relação da empresa com clientes, visão de resultados, liderança, gerenciamentos de pessoas, ecologia, educação, desenvolvimento e bem-estar físico, emocional e espiritual. Com isto se encorajam com ações de transformação pessoal em seus relacionamentos e em seu ambiente. (BOOG, 2006, p.1).

Já Ely (2006, p. 13) escreve que se deveria cultivar a espiritualidade como “algo a ser feito gratuitamente, pela própria vida, pelo bem comum, para ser mais feliz, para ser melhor”. Mas, em linguagem de negócios se poderiam listar inúmeros benefícios, como:

[...] melhor clima organizacional; pessoas mais felizes; conseqüentemente, clientes melhor atendidos, melhor qualidade e produtividade; melhor imagem de empresa na sociedade que respeitará a marca, o produto, os serviços e todos sentirão orgulho dessa organização: empregados, acionistas, clientes e comunidade; exemplo ou modelo de equilíbrio para outras empresas. (ELY, 2006, p. 12).

Esse aspecto deve ser inserido na estratégia das organizações, uma vez que “a consequência é que” flui com maior facilidade, os fatores mais buscados pelos executivos das empresas: a motivação, o desempenho, o espírito de equipe, a comunicação eficaz, a qualidade, o foco do cliente, o “estar de bem com a vida” (BOOG, 2006, p. 1).

Oliveira (2001, p. 72) considera a produtividade como vantagem para a implementação da espiritualidade nas empresas. E acrescenta: “O homem espiritual é o homem reto, digno, respeitador dos direitos alheios. O homem espiritual trabalha em equipe.

O homem espiritual valoriza a sua intuição. Por tudo isso, o homem espiritual é mais produtivo”. E, sendo produtivo, conforme Orlickas (2001), trará melhores resultados.

Para Loehr e Schwarz (2003, p. 86) é importante a aplicação de atividades que incluam rituais que concedam pausas, para que as pessoas parem e olhem para dentro de si mesmas, pois “podem servir de fonte de recuperação – uma maneira de quebrar a linearidade das atividades orientadas para o alcance implacável de meta”.

E então: “quando as pessoas se sentem fortes e resistentes – física, mental, emocional e espiritualmente – elas conseguem um desempenho melhor, com mais compaixão, por períodos mais longos.” (LOEHR; SCHWARZ 2003, p. 88). Elas ganham com isso, assim como suas famílias e a empresa que as empregam também.

Uma abordagem bem sucedida para sustentar um alto desempenho, achamos, deve juntar todos esses elementos e considerar a pessoa como um todo. Assim, a nossa teoria integrada sobre o desempenho administrativo considera o corpo, as emoções, a mente e o espírito. Cada um dos seus níveis influencia profundamente os outros e o fracasso em considerar qualquer um deles compromete o desempenho. (LOEHR; SCHWARZ, 2003, p. 69).

Essa teoria integrada, necessária para um alto desempenho e que leva em consideração todos os aspectos da vida humana os autores representam em forma de pirâmide, e a denominam pirâmide de desempenho.

Assim, conforme Sparemberger e Zamberlan (2006), a orientação mais completa para o administrador lidar com a complexidade do ambiente atual é procurar, nas Teorias da Administração, com ênfase em uma e outra teoria, as contribuições para aplicar no momento adequado, conforme as situações o requerem, sempre em vista da harmonia de interesses da organização e dos indivíduos.

A espiritualidade é um fenômeno complexo que não pode ser mais ignorado pela sociedade e pelas organizações (JUDGE, 1999).

As empresas aprenderam a viver num ambiente frio devido as teorias de administração. No qual fez um mal muito grande para o gerenciamento das organizações. Onde tínhamos o uso frequente da teoria da administração científica tendo como consequência o uso extremo da inteligência racional.

Não dá mais para gerenciar da forma acima citada, mas parece que ficou inseparável a forma de administrar, que é ultrapassada. Porém temos ainda um problema muito grande pra ser resolvido, que não param de ensinar nas escolas e nos livros aos novos líderes, o gerenciamento antigo.

Os gestores aderem ao modelo comum, pois sabem que não sofreram questionamentos pelos seus subordinados. Deixando, assim, uma barreira nas relações com seus empregados e a hierarquia engessada.

Um grande problema que surge é a falta de comprometimento das pessoas devido à cultura de obediência. Ficando bem claro que autonomia e equipes não são tão bem vistas dentro do ambiente empresarial.

Os resultados podem passar por muitos tempos positivos, porém chega um momento que há um comodismo pela busca de mais e mais. De repente vem a concorrência que, sem nenhum medo, ultrapassa-o mostrando que os resultados estão passíveis a novos momentos.

No momento que a organização valoriza o uso da espiritualidade no ambiente organizacional vimos uma mudança de consciência que dita que os “recursos humanos” estão ao mesmo nível ou acima dos recursos financeiros e materiais.

Mitroffe e Dentom (1999) afirmam que a ciência organizacional não pode mais evitar o estudo, a compreensão e o tratamento das organizações como entidades espirituais. Burack (1999) defende que haverá profundas mudanças nas organizações, sendo a espiritualidade uma das principais.

Na arena organizacional veremos entre os gestores segundo Konz e Ryan (1999), “as organizações estão a passar lentamente de arenas de atividade puramente econômica para espaços de desenvolvimento espiritual”.

Nota-se, hoje, que algumas empresas promoverem a prática de grupos de oração e meditação. Evidenciando assim a necessidades das pessoas pela espiritualidade em suas vidas.

Percebe-se uma tendência nas melhorias acerca das relações do trabalho, as organizações e a espiritualidade. Alguns autores afirmam que a transformação espiritual é de grande importância, principalmente devido o trabalho ter se tornado excessivamente central para o desenvolvimento pessoal logo após a decadência da importância do culto, da vizinhança e da família (CONGER, 1994).

Já outros autores mencionam que a espiritualidade nas organizações é uma espécie de “cura” para as “doenças da gestão moderna” (BROWN, 2003), e um modo de reconquistar a confiança empregador/empregado, perdida devido a alienação gerada pelas práticas “desumanizadas” que acompanharam os downsizing e os despedimentos massivos, os abusos sobre os trabalhadores e outras ações que quebraram os laços psicológicos (BURACK, 1999; GARCIA-ZAMOR, 2003).

Para os autores Robbins (2005) e Bell e Taylor (2004), as empresas espirituais, possuem cinco características: forte sentido de propósito, foco no desenvolvimento individual, confiança e respeito, práticas humanistas de trabalho e tolerância com manifestações do funcionário (ROBBINS, 2005).

Para uma organização ser considerada espiritualizada é necessário possuir quatro ações básicas: prática de espiritualidade, valorização do funcionário, diminuição da competição interna e diminuição da carga horária.

A espiritualidade é inerente ao ser humano, e sendo as organizações compostas por pessoas, “o mundo empresarial não é espiritualmente neutro” (CAVANAGH *et al.*, 2004, p. 132), da mesma forma que a espiritualidade individual é um processo evolutivo, Vasconcelos (2008) sugere um *continuum* com a orientação espiritual.

Entre as polarizações empregadas há uma enorme zona intermediária, onde as organizações enquadradas são mais ou menos propensas a algum dos lados do *continuum*. Para determinar o rumo que as organizações tomarão em relação à espiritualidade, as pessoas têm um papel central, marcado por suas escolhas atitudes e decisões no local de trabalho que definirão “se as empresas serão entidades coletivas em que reverberam luz, trevas ou tons acinzentados” (VASCONCELOS, 2008, p. 35).

O foco das organizações espiritualizadas é o compartilhamento de riquezas, em detrimento da concentração da mesma, nas organizações não espiritualizadas; e o interesse é o bem-estar coletivo, ao invés do bem-estar de poucos num ambiente não espiritualizado.

Boa parte dos autores do tema fala da espiritualidade nas organizações como uma revolução de paradigma, na qual veem uma direção nunca antes cogitada (VASCONCELOS, 2008). Como já foi explícito espiritualidade nas organizações faz externar as qualidades mais puras de nosso espírito: amor, bondade, compaixão, paciência, tolerância, capacidade de perdoar, alegria, responsabilidade, integridade, noção de harmonia (VASCONCELOS, 2008), e o exercício do serviço ao outro, através da humildade, da caridade, do amor altruísta e da veracidade (FRY; SLOCUM, 2008).

Por isso, Mitroff (2002) argumenta que não é uma questão fácil de lidar, pelo contrário, é um assunto difícil, pois envolve um desenvolvimento fundamentalmente interior através de um exercício de reflexão-ação e obriga que as atitudes, ou as “obras” dos indivíduos falem por eles (VASCONCELOS, 2008). Nesse contexto, espiritualidade nas organizações tornar-se-ia uma ferramenta para o autodesenvolvimento.

Para Nash e MacLennan (2003), a partir de pesquisa realizada com empresários e com o clero norte-americano, há uma incapacidade da Igreja em lidar com o mundo do

trabalho e com a crescente busca por orientações religiosas não convencionais, ou alternativas – tudo em torno da espiritualidade, mas se observa nas uma aceitação cada vez maior no ambiente de trabalho, atitudes e conceitos ditos religiosos. Para Siqueira (2003), ainda que pontualizando limites desta nova espiritualidade, as orientações religiosas afirmam-se com uma contribuição legítima para o ambiente de trabalho, sugerindo que as igrejas deveriam acessar seu dinamismo.

As grandes organizações, tais com Xerox, Mary Kay Cosmetics, Southwest Airlines, Banco Mundial, segundo Bell e Taylor (2004), podem ser hoje chamadas, em boa medida, de quase religiosas, ou bastante espiritualizadas. Isso porque têm proporcionado a seus funcionários treinamentos que trazem para o ambiente de trabalho uma nova perspectiva de autorrealização, autoconhecimento e autodesenvolvimento espiritual.

Outras empresas, tais como a Ford Motos Co, Being Lótus Development, AT&T e DuPont têm trabalho junto a seus gerentes e CEOs uma nova visão de busca de paz interior, verdade, não violência e amor, segundo Cavanagh (1999), pontos essenciais da espiritualidade no trabalho.

No mundo organizacional, em particular, essa expansão do movimento de espiritualidade no ambiente de trabalho se insere numa nova perspectiva paradigmática que busca, atreladas à produtividade e as novas oportunidades de negócios, uma maior criatividade, sinergia, satisfação pessoal dos trabalhadores, segundo Cavanagh (1999).

Para Korac-Kakiabadse, Kouzmin e Kakabadse (2002) as empresas, dentro dessa nova perspectiva paradigmática, estão mais suscetíveis aos valores individuais de seus empregados, possibilitando a integração de outros valores como a sustentabilidade, a igualdade social e espiritualidade. Esses valores possibilitariam uma transcendência individualista em direção a uma consciência mais coletivista e organizacional, a partir de um novo estilo de gerenciamento e liderança, voltados para o capital humano. Esse compartilhamento entre objetivos e valores organizacionais e individuais tornar-se-ia fundamental para o engajamento no trabalho, possibilitando até mesmo uma maior identificação com a atividade (DEHLER; WELSH, 1994; ROBBINS, 2002). Para se ter uma ideia do impacto positivo desta aliança, segundo Kouzer e Posner (2003) empresas que têm uma cultura forte baseada em valores compartilhados tiveram suas ações valorizadas 12 vezes mais rápido, uma taxa de criação de empregos até 7 vezes maior, uma lucratividade de 750% maior que os concorrentes.

Assumir um sentido compartilhado e claro pode tornar a organização uma comunidade em que o trabalho permite satisfação e sentido profundos (FOX, 1994;

CAVANAGH, 1999). Assim, o trabalho passaria a ser não apenas uma atividade, mas pode assumir um sentido vocacional, transcendendo interesse e conflitos pessoais e assumindo uma ideologia de ação divinizada ou transcendental.

Para Ashar e Lane-Maher (2004), quando o trabalho é orientado para além do senso individual e não está centrado em si mesmo, pode ser visto como vocação, experimentando significado e satisfação no trabalho. Sob essa perspectiva, tanto o trabalho quanto a organização poderiam se tornar fontes de desenvolvimento interpessoal e espiritual.

Dentro deste novo paradigma organizacional em que há incorporação da espiritualidade no trabalho, a nova ordem econômica global não mais está baseada no controle, na hierarquia, no individualismo, na obediência e na competição. Mas, tende a se basear-se na inovação, no conhecimento tácito, na intuição, na criatividade, na cooperação, no trabalho em equipes (KORAC-KAKABADSE *et al.*, 2002; ASHAR; LANE-MAHER, 2004).

Estaríamos passando de uma era individualista para a outra mais relacional, ancorada na conectividade e na cooperação. Abrindo, portanto, largamente a oportunidade de se trabalhar a espiritualidade no ambiente de trabalho. Conceitos como sucesso na carreira e satisfação pessoal tende a ser, crescentemente ligados ao equilíbrio, à totalidade, à conectividade e não mais a *status* na organização, com aumento da renda e do poder de controle (SILVA; SIQUEIRA, 2004). Para Neal (1997), essas mudanças refletem uma busca por outros significados na vida pessoal e profissional, onde a espiritualidade tornar-se-ia fundamental ferramenta para seu desenvolvimento.

A espiritualidade no trabalho pode ser também compreendida a partir da busca inerente e universal por um significado e propósitos maiores de vida no trabalho (NECK; MILLIMAN, 1994; CAVANAGH, 1999; MITRIFF; DENTON, 1999, ASHMOS; DUCHON, 2000; ASHAR; LANE-MAHER, 2004). Para esses autores, uma das perguntas norteadoras que subsidiaria esse crescimento da espiritualidade no ambiente de trabalho é a própria busca de significado da vivência, seja na família, na organização ou no círculo social.

Estudos de Neck e Milliman (1994) e Mitroff e Denton (1999) apontam para um grande impacto positivo da espiritualidade sobre o empregado no trabalho e sobre a *performance* organizacional. Isto porque, segundo os autores, haveria um maior desenvolvimento da intuição, da criatividade, do desenvolvimento pessoal, do entusiasmo, da participação na visão organizacional, do comprometimento pessoal com a organização e até mesmo com o trabalho em equipe. Parece que, numa era globalizante e cada vez mais competitiva, as novas organizações passam a integrar seus valores e visões a uma nova

ideologia paradigmática de realização pessoal e abertura ao gerenciamento emocional, dentro de um ambiente em que a espiritualidade se encontra.

Segundo Silva (2004), o processo de secularização dessas organizações vem se dando, sobretudo, a partir de uma crescente burocratização que se traduz, por sua vez, em transformações que atingem suas estruturas organizacionais. Uma delas é a tendência a serem inseridas em um mercado religioso, onde produtos religiosos são comprados e vendidos (BERGER, 1985; PIEURUCCI; PRANDI, 2000). Ademais seus trabalhadores também são pressionados, crescentemente, a constantes mudanças e à necessidade de contínuo aumento da produtividade. Uma busca cada vez maior por novos consumidores estariam pressionando essas organizações a se adequarem à estruturação mercadológica secular. Ou seja, devem ter cada vez mais, as mesmas iniciativas que alteram os processos críticos que influenciariam comportamentos individuais e que têm impacto sobre as saídas organizacionais quanto à qualidade, eficiência e produtividade. Daí tomou-se como objeto de investigação essas organizações religiosas como exemplo de utilização de espiritualidade no trabalho, considerando: a) Em princípio seu vínculo constituinte com esta dimensão e b) Que elas sofrem pressões semelhantes a outras organizações não religiosas.

De maneira geral, segundo Silva (2004), a organização religiosa se caracterizaria por uma liderança carismática, centralização das decisões, modelos de gerenciamento e marketing modernos, com uso intensivo da mídia e uma estruturação empresarial. Já a organização tradicional tem um modelo mais autônomo de trabalho, descentralizando regras de trabalho mais flexíveis e autonomia da igreja local.

Além disso, Silva (2004) aponta também que as transformações atuais do mercado de trabalho, principalmente baseadas numa ideologia neoliberal, acabam se refletindo nas organizações religiosas.

Esses fatores de pressão no trabalho associados ao grande desgaste, apontadas em entrevistas, levariam esses líderes a apresentarem uma forte vivência de *stress*, *burnout* e outras doenças relacionadas ao trabalho (STACCIARINI; TRÓCOLIS, 2002).

Segundo Silva (2004), essa busca por amenizar o sofrimento por meio da espiritualização dos problemas se mostra como uma saída eficiente para lidar com o sofrimento enfrentado no trabalho em geral. Para Paiva (1998), esse tipo de enfrentamento, por meio da religião, poderia gerar um repertório de novas atividades de enfrentamento no campo das relações pessoais, da espiritualidade, da emoção e do comportamento individual e social. Daí a possibilidade de que, por meio da espiritualidade, esses líderes terem maiores

estratégia para enfrentar o sofrimento, encontrando um sentido mais claro na vida e a partir daí uma vivência mais intensa de prazer.

Não apenas como saída para o sofrimento, mas também como uma possibilidade de dar um sentido ao trabalho e à vida, a espiritualização se mostra como uma forma eficiente de fugir do desprazer para encontrar o prazer, segundo Silva (2004). Esse comportamento evitaria conflitos e contradições na dimensão de foro interno (SIQUEIRA, 2003).

Hadaway e Roof (1978) apontam que tanto os que atribuíam a importância à sua religião e à espiritualidade no trabalho com fontes de sentido à vida, quanto os que a praticavam, avaliaram suas vidas como valendo a pena, encontrando um sentido, um propósito na vida e no trabalho. Assim, a utilização da espiritualidade no ambiente de trabalho parece evitar mais eficazmente o sofrimento, resultando numa maior intensidade de satisfação.

Para Bell e Taylor (2004), a espiritualidade no ambiente de trabalho assegura que a procura de significado seja atrelada também a fins organizacionais, levando perguntas existenciais acerca do propósito da vida, do trabalho e do próprio sofrimento a serem resolvidas por meios de técnicas de Administração, da própria pessoa e da organização. Segundo Silva (2004), as organizações proporcionariam uma estrutura que mobiliza seus membros a agirem não somente a partir de um alinhamento entre objetos, mas também entre valores organizacionais e pessoais. Ter liberdade para expressar dentro da organização valores pessoais como amor, igualdade, respeito ao próximo, fraternidade, realizar-se pessoal e financeiramente por meio da organização, ter orgulho e identificar-se com ela são elementos essenciais apontados por líderes para uma relação mais estreita entre comunidade, organização e indivíduo.

O senso de servir é apontado como um dos pilares para encontrar um sentido e um propósito de viver no trabalho (FOX, 1994; MITROFF; DENTON, 1999). A espiritualidade no trabalho possibilitaria, por sua interconectividade a outras pessoas e principalmente pela transcendência dos propósitos individuais, conquistas coletivas (ASHAR; LANE-MAHER, 2004).

Estudos apontam ainda que esse serviço à comunidade e a sensação de pertença possibilitaria o desenvolvimento de valores como integridade, honestidade, liberdade, justiça e igualdade possibilitando uma maior identificação e realização pessoal na atividade (FAIRHOLM, 1996; KORAC-KAKABADSE *et al.*, 2002).

Para Neck e Milliman (1994), a espiritualidade no trabalho pode ser vista ainda como capaz de desenvolver o potencial dos trabalhadores, desenvolver atitudes e

relacionamentos positivos no trabalho. Essa relação positiva e estreita com a comunidade, segundo Silva (2004), seria ainda fonte de reconhecimento e de identificação no trabalho, principalmente quando se observa a procura das pessoas da comunidade por orientação e ajuda.

Assim, o nível de satisfação identificados nos líderes, tal como apontado por Silva (2004), por meio dos altos índices de valorização, orgulho, reconhecimento, liberdade e realização, coaduna-se com outros estudos, como os de Mitroff e Denton (1999) e Ashmos e Duchon (2000) que também apontam para uma alta satisfação, eficiência e criatividade em trabalhadores que vivem sua espiritualidade no ambiente de trabalho.

Isso indica que a utilização da espiritualidade, principalmente, por conta de um sentido mais claro no trabalho e o alinhamento entre valores individuais e organizacionais, podem ser uma variável importante a ser considerada para uma avaliação do gerenciamento dos Recursos Humanos nas empresas modernas.

## **4 METODOLOGIA**

Neste capítulo descreve-se o método a ser aplicado no desenvolvimento deste estudo. Caracteriza-se, por sua natureza um estudo qualitativo, de caráter exploratório e descritivo do tipo pesquisa de campo.

### **4.1 Tipo de Pesquisa**

Para Minayo *et al.* (1994), a pesquisa qualitativa preocupa-se em responder questões muito particulares e trabalha um universo de significados, crenças, valores e que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Assim, conforme o objeto de estudo, a perspectiva qualitativa é a abordagem metodológica mais adequada para a consecução dos objetivos desta pesquisa, pois permitirá captar as singularidades do estudo a ser desenvolvido.

Assim, tendo como referência a taxionomia proposta por Vergara (2004), esta pesquisa qualitativa classifica-se quanto aos fins como exploratória e descritiva e, quanto aos meios como pesquisa de campo e bibliográfica.

Estudos que abordam a espiritualidade nas organizações. Portanto, trata-se de tema que possui pouco conhecimento acumulado no âmbito qualitativo e dos estudos organizacionais e, sob esse aspecto, a pesquisa buscará investigar porque, como se dá o uso da espiritualidade nas organizações e na Instituição Toca de Assis.

Esta pesquisa também se classifica como descritiva no sentido de que buscará, primeiramente, descrever a percepção dos sujeitos envolvidos sobre como os mesmos estão apropriando o uso da espiritualidade na vida pessoal e do grupo de trabalho.

Ainda quanto à sua classificação no que diz respeito aos meios, a pesquisa será de campo por se fazer necessária a busca de informações qualitativas com os sujeitos ligados à instituição envolvida e que exercem os papéis de funcionários, bem como coletará dados dos empregados da instituição. Por último, a pesquisa será bibliográfica, pois se utilizará de livros, periódicos e artigos científicos, relatórios técnicos, legislação, jornais, dissertações e teses pertinentes ao objeto de estudo.

### **4.2 Caracterização do Cenário e a Estratégia de Pesquisa**

O desenvolvimento da pesquisa se dará no âmbito do Instituto da Toca de Assis.

### 4.3 Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa serão os funcionários da Instituição envolvida.

### 4.4 Coleta de Dados

Os dados serão coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, periódicos e artigos científicos, relatórios técnicos, dissertações e teses relacionados ao assunto e disponíveis nas bibliotecas físicas e virtuais.

O levantamento bibliográfico consubstanciará o referencial teórico, assim como permitirá o estabelecimento de definições e conceitos e uma maior compreensão do objeto de estudo.

No campo, serão aplicadas entrevistas semiestruturadas com os sujeitos relacionados ao objeto de estudo e questionário. Os dados dos questionários serão tratados estatisticamente e os relatos orais dos entrevistados serão gravados e depois transcritos, para posterior tratamento, análise e interpretação.

Nos questionários serão contempladas questões abertas, observando-se as questões identificadoras do uso da espiritualidade na instituição.

O questionário constituirá de questões que serão estabelecidas com base no referencial teórico e no modelo implementado na instituição. O questionário constará de questões abertas para identificar, na fala dos respondentes, os conhecimentos e percepções da problemática investigada, e qual seu sentimento sobre a questão. Os dados tabulados permitirão uma leitura e interpretação clara das respostas ao problema posto para esta investigação.

No quadro a seguir está definida a relação entre os tópicos teóricos, seus autores e as questões da pesquisa.

Quadro 1 – Tópicos teóricos e seus autores

<b>TÓPICOS TEÓRICOS</b>	<b>AUTORES</b>	<b>QUESTÕES</b>
“A espiritualidade diz respeito ao fato de os colaboradores: a serem entidades com necessidades espirituais, o desejo de serem únicos, de estarem em união com algo superior a si próprios, de serem úteis”	STRACK (2002)	Ser útil no trabalho.
“A espiritualidade diz respeito ao fato de os colaboradores: de compreenderem e serem compreendidos”	STRACK (2002)	Compreender e ser compreendido no ambiente de trabalho.
“A espiritualidade diz respeito ao fato de os colaboradores: pretenderem experimentar um sentido de conexão com a comunidade de trabalho”	ASHMOS e DUCHON (2000)	Conexão entre você e seu trabalho.

<b>TÓPICOS TEÓRICOS</b>	<b>AUTORES</b>	<b>QUESTÕES</b>
“É a partir desta sensibilidade, da necessidade de se buscar um sentido para o trabalho”	ASHMOS e DUCHON (2000)	O sentido do trabalho em sua vida.
“Pode-se considerar a espiritualidade como a volta da autoestima”	CALDAS(2005)	A autoestima dos funcionários.
“Para tanto, também “as dimensões do intangível, do invisível e do espiritual devem se tornar mais presentes”, tornando as organizações mais humanas, integrando “a mente e o coração, a matéria e o espírito”	BOOG (2006)	Ser mais humanista por causa da organização espiritualizada.
“A espiritualidade pode auxiliar as pessoas a assumirem novas responsabilidades perante a vida em todos os sentidos, dos quais a responsabilidade profissional é apenas uma, pois a visão de espiritualidade”	BOOG (2005)	Ser mais responsável por causa da organização espiritualizada.
“Apontam para um grande impacto positivo da espiritualidade sobre o colaborador no trabalho e sobre a <i>performance</i> organizacional.”	NECK e MILLIMAN (1994), MITROFF e DENTON (1999)	Impacto positivo da <i>performance</i> organizacional.
“Seria um trabalho com significado e descobriram que seria aquele em que se é respeitado como pessoa”	MITROFF e DENTON (1999)	Respeito como pessoa por trabalhar numa organização espiritualizada.
“A Espiritualidade nas Organizações busca introduzir uma “nova forma de trabalhar” que faz com que as pessoas vejam o trabalho como uma forma de prestar contas a si mesmo e a Deus”	CATANANTE (2002)	A forma de trabalhar em uma empresa espiritualizada.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.5 Tratamento e Análise dos Dados

Quanto ao tratamento dos dados, tendo em vista os objetivos, a análise deverá ter cunho qualitativo e quantitativo visando buscar as respostas ao problema de pesquisa.

#### 4.6 Limites do Método

Inegavelmente nenhum método é totalmente perfeito, sendo que o escolhido deve ser sempre o mais próximo da realidade da pesquisa em questão. Ressalte-se que, apesar de trazer consigo as possibilidades de investigação, cada método tem também as suas limitações que devem ser observadas. No entanto, é importante ressaltar que essas observações não invalidam o método escolhido e nem a pesquisa a ser aplicada, sendo importante, principalmente, na crítica ao trabalho a ser apresentado.

## **5 A ESPIRITUALIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO CRISTÃ: O CASO DA FRATERNIDADE DE ALIANÇA TOCA DE ASSIS**

A Toca de Assis foi criada em 1994 na cidade de Campinas, São Paulo. O fundador foi o padre Roberto José Lettieri. Segundo o site oficial, esse padre é natural da Mooca, São Paulo, converteu-se em 1983 em um encontro de jovens. Na época da fundação, Padre Roberto era ainda seminarista que desenvolvia um trabalho na pastoral de rua.

Segundo os relatos, foi esse trabalho que motivou três jovens a viver o carisma franciscano e a se juntar ao então seminarista para viver em comunidade

A Fraternidade Toca de Assis é uma obra da Igreja Católica Apostólica Romana com influência de São Francisco de Assis, fundada no Brasil, na cidade de Campinas no Estado de São Paulo. Tem como carisma a Adoração ao Santíssimo Sacramento, o cuidado com os pobres em situação de rua e o anúncio itinerante do Evangelho, especialmente os mistérios eucarísticos e a opção preferencial pelos pobres.

Atualmente, a Toca de Assis está presente no Brasil e no Equador. Com várias missões, tais como: casas de acolhimento aos moradores de rua, casas de atendimento e a Pastoral de Rua.

Nas casas de atendimento, atuam com o trabalho “Bom Samaritano”. Por meio desse trabalho, prestam um atendimento de alívio imediato às necessidades básicas do acolhido (banho, roupa e alimentação). No trabalho da Pastoral de Rua, vão-se ao encontro dos pobres que moram nas ruas e prestam auxílios: oferecendo alimento, cortando o cabelo, fazendo a barba, curativos. Além disso, ainda têm-se um momento de partilha de vida e experiências.

A Toca é uma família na qual reúne os religiosos e que formam dois institutos de vida consagrada. São eles: Os Filhos da Pobreza do Santíssimo Sacramento e as Filhas da Pobreza do Santíssimo Sacramento.

O carisma do Instituto de Vida Consagrada Religiosa Filhos da Pobreza do Santíssimo Sacramento, como um legado de amor dado por Deus, consiste em:

- Adoração perpétua ao Santíssimo Sacramento, em reparação, no espírito da Sagrada Liturgia da Santa Igreja, a diletta esposa de Cristo;
- Amor ao pobre abandonado de rua, reconhecendo, nele, o Senhor Jesus crucificado e ressuscitado, em comunhão com seu corpo místico, a Santa Igreja.

Sua finalidade, visando à glória de Deus, consiste em:

- Exaltar e reparar o Augustíssimo Sacramento do Altar, buscando e promovendo a plena participação do Sacrifício Eucarístico e o seu prolongamento através da adoração;
- Aliviar o sofrimento dos pobres abandonados de rua, buscando a restauração de sua dignidade de filho de Deus;
- Testemunhar de forma missionária o Santo Evangelho, especialmente o Amor do Verbo Encarnado e Crucificado;
- Zelar pela Sagrada Liturgia e por todas as coisas que circundam o mistério eucarístico;
- Amar os sacerdotes, intercedendo por sua santificação;
- Amar a Santa Mãe Igreja, manifestando a sua santidade.
- Este Instituto tem por nome Filhos da Pobreza do Santíssimo Sacramento, que significa:
  - **FILHOS:** Os religiosos nascem da adoração ao Corpo, Sangue, Alma e Divindade de Nosso Senhor Jesus Cristo.
  - **DA POBREZA:** Os religiosos encontram na pobreza do Filho de Deus, no altar, a alegria de serem pobres e de servi-Lo pela perpétua adoração e em Sua presença nos pobres abandonados nas ruas.
  - **DO SANTÍSSIMO SACRAMENTO:** Os religiosos alimentam-se do Corpo de Cristo, querem n'Ele, com Ele e por Ele consumir suas vidas manifestando a santidade da Igreja

Este Instituto nasceu no seio da Santa Igreja Católica e nela, perpetuamente, quer viver em plena e total comunhão sob a obediência do Vigário de Cristo, o Papa, como seu Superior supremo neste mundo.

Este Instituto Religioso de Direito Diocesano tem sua sede principal na Arquidiocese de Campinas – SP, cujo responsável é o Arcebispo dessa cidade.

Este Instituto de natureza laical é composto por membros que, pela profissão dos conselhos evangélicos, alcançam, na liberdade e alegria, na vivência de sua espiritualidade, no apostolado ativo e contemplativo, a perfeição da caridade no serviço do Reino de Deus, conforme dita o carisma dado a nós por Deus sumamente amado.

A Toca é formada, também, por leigos. São pessoas que se identificam com o carisma, acima citado, auxiliando nas missões e vivendo o dia a dia da espiritualidade da organização citada. Têm-se, ainda, alguns sacerdotes que, como parte desse carisma,

comungam da vivência da Toca. E, por fim, tem-se a parte fundamental dessa família, que são os pobres acolhidos em nossas casas.

A missão da entidade é fazer com que Jesus Sacramentado seja conhecido e amado. Revelar ao mundo essa presença escondida de Jesus nos pobres. Amar e fazer amada a Santa Igreja, rezando pelos sacerdotes e zelando pela Sagrada Liturgia.

**Giovanni di Pietro di Bernardone**, mais conhecido como **São Francisco de Assis** (Assis, 5 de julho de 1182 — 3 de outubro de 1226), foi um frade católico da Itália. Depois de uma juventude irrequieta e mundana, voltou-se para uma vida religiosa de completa pobreza, fundando a ordem mendicante dos Frades Menores, mais conhecidos como Franciscanos, que renovaram o Catolicismo de seu tempo. Com o hábito da pregação itinerante, quando os religiosos de seu tempo costumavam fixar-se em mosteiros, e com sua crença de que o Evangelho devia ser seguido à risca, imitando a vida de Cristo, desenvolveu uma profunda identificação com os problemas de seus semelhantes e com a humanidade do próprio Cristo. Sua atitude foi original também quando afirmou a bondade e a maravilha da Criação num tempo em que o mundo era visto como essencialmente mau, quando se dedicou aos mais pobres dos pobres, e quando amou todas as criaturas chamando-as de irmãos. A visão positiva da natureza e do homem, que impregnou a imaginação de toda a sociedade de sua época, foi uma das forças primeiras que levaram à formação da filosofia da Renascença.

Dentro do carisma da **Toca de Assis**, uma das missões fundamentais é revelar ao mundo essa presença escondida de Jesus nos pobres. Como nos lembra o Papa Bento XVI: “*A Igreja reconhece nos pobres o rosto de Jesus, os ama e jamais os abandona, a Igreja ama todo homem por aquilo que é e não por aquilo que tem, a marginalização pode ser contrastada e vencida pelo amor.*”

Dirigindo-se diretamente aos pobres, o Papa Bento XVI ressaltou por ocasião de uma missa celebrada em uma casa de caridade italiana:

Saibam que a Igreja ama vocês profundamente e não os abandona porque reconhece no rosto de cada um de vocês o rosto de Jesus. Ele quis identificar-se de modo totalmente particular com aqueles que se encontram na pobreza e na indignidade. O testemunho da caridade pertence à missão da Igreja juntamente com o anúncio da verdade do Evangelho. A Igreja, com o seu serviço em favor dos pobres – ressaltou – está comprometida em anunciar a todos a verdade sobre o homem, que é amado por Deus, criado à sua imagem, redimido por Cristo e chamado à comunhão eterna com Ele.

“Uma cidade em que um só homem sofre menos, é uma cidade melhor”, dizia Don Luigi Di Liegro.

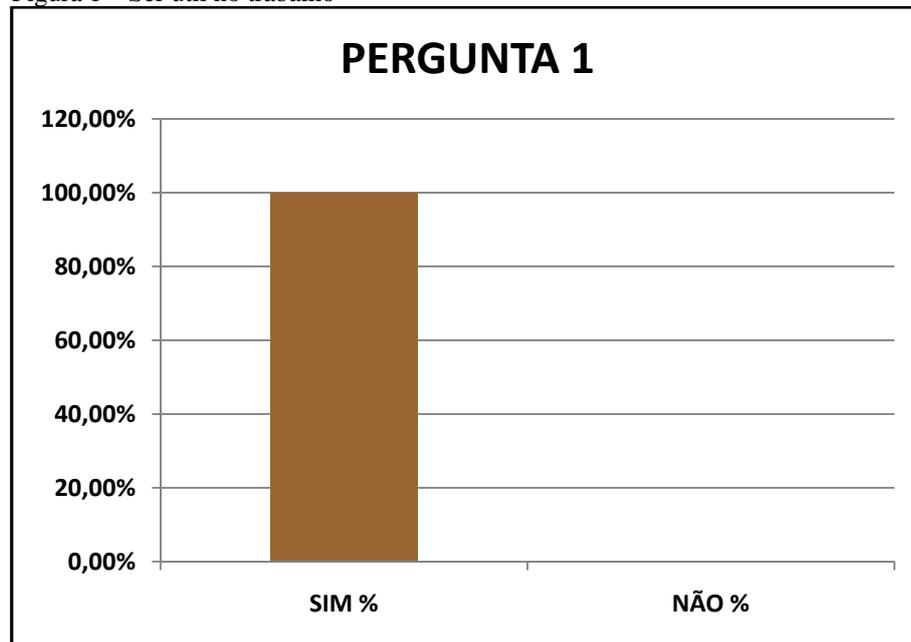
O Concílio Vaticano II lembra: “*Semelhantemente (a Cristo) a Igreja cerca de amor todos os afligidos pela fraqueza humana e reconhece, mesmo nos pobres e sofredores, a imagem de seu Fundador pobre e sofredor*” (LG).

“Assumir com decisão renovada à evangélica opção preferencial pelos pobres, seguindo o exemplo e as palavras do Senhor Jesus, com plena confiança em Deus, com austeridade de vida e partilha de bens” (DSD 180).

## 6 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados foram colhidos através de um questionário, contendo 10 perguntas abertas e respondidas por 12 funcionários que trabalham na Toca de Assis. Observando a figura 1, pode-se perceber que, 100% dos questionados declaram que sentem úteis no seu trabalho. Afirma-se que o trabalho na Toca de Assis possui atividades que dão prazer, significado para a vida pessoal junto com a profissional.

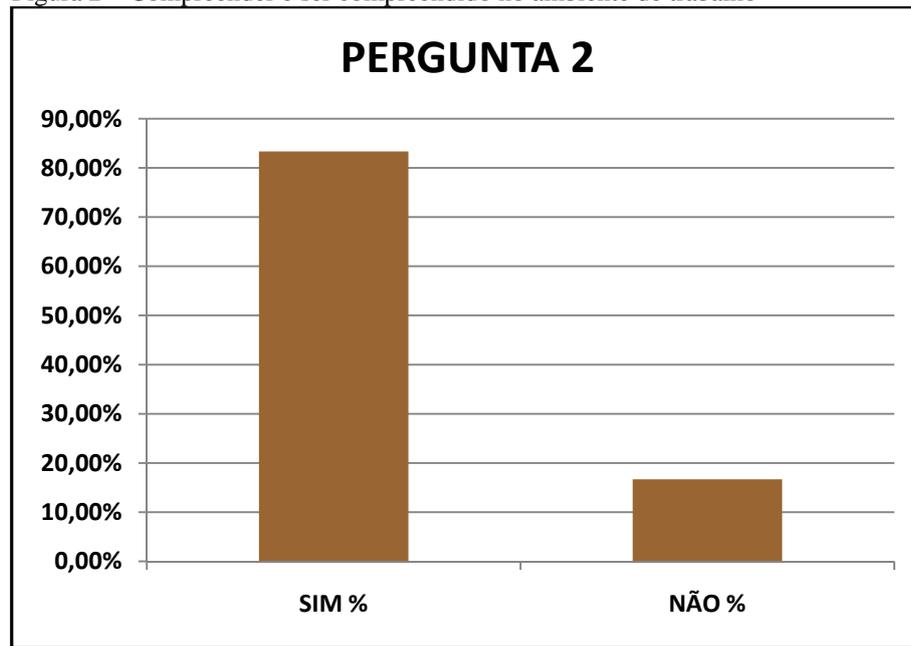
Figura 1 – Ser útil no trabalho



Fonte: Elaboração do autor

O questionamento relacionado a figura 2 refere-se se o funcionário compreende e é compreendido no seu ambiente de trabalho. Logo, tem-se que 83,33% afirmam que sim. Dados que comprovam a teoria de Strack (2002). É claro afirmar, que a maturidade, o trabalho em grupo, marcam um alto grau de envolvimento dos pesquisados, relações são estreitas razão que evidencia uma abertura e proximidade para esclarecer dúvidas e questionamentos, bem como a compreensão da realidade da instituição em relação aos indivíduos acolhidos nela.

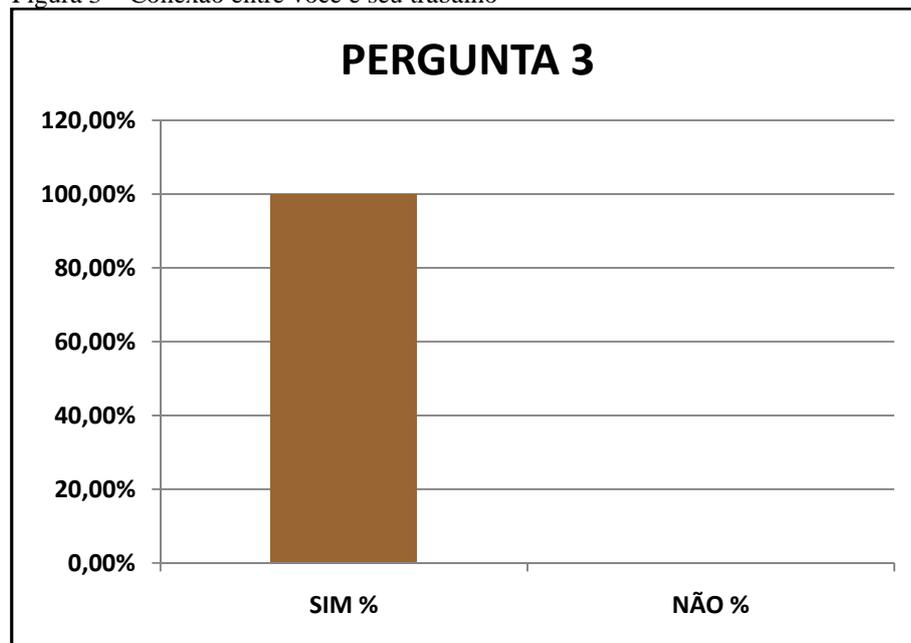
Figura 2 – Compreender e ser compreendido no ambiente de trabalho



Fonte: Elaboração do autor

Sobre o sentido de conexão entre o empregado e o seu trabalho, 100% dos participantes afirmaram o questionamento. Dessa forma percebe-se que os indivíduos alinham a oportunidade profissional com o gosto e desejo pessoal de realizar funções encontradas na organização espiritualizada.

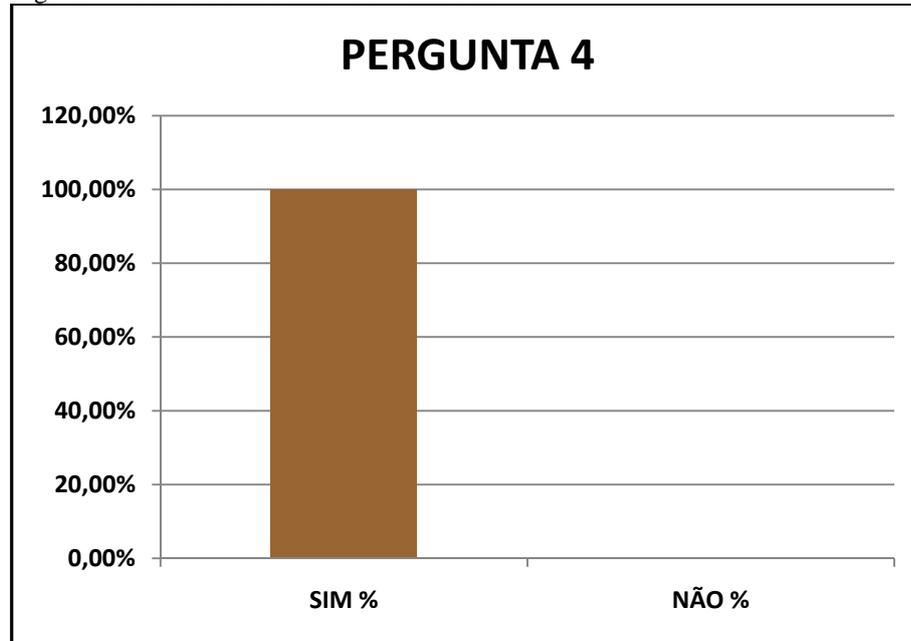
Figura 3 – Conexão entre você e seu trabalho



Fonte: Elaboração do autor

Quanto ao sentido de trabalho em sua vida, conforme a figura 4, 100% dos entrevistados acreditam estar bastante presente o sentimento abordado. Vimos que é gratificante, alegre, boa sintonia de convivência, sendo assim uma extensão da casa para o mundo exterior.

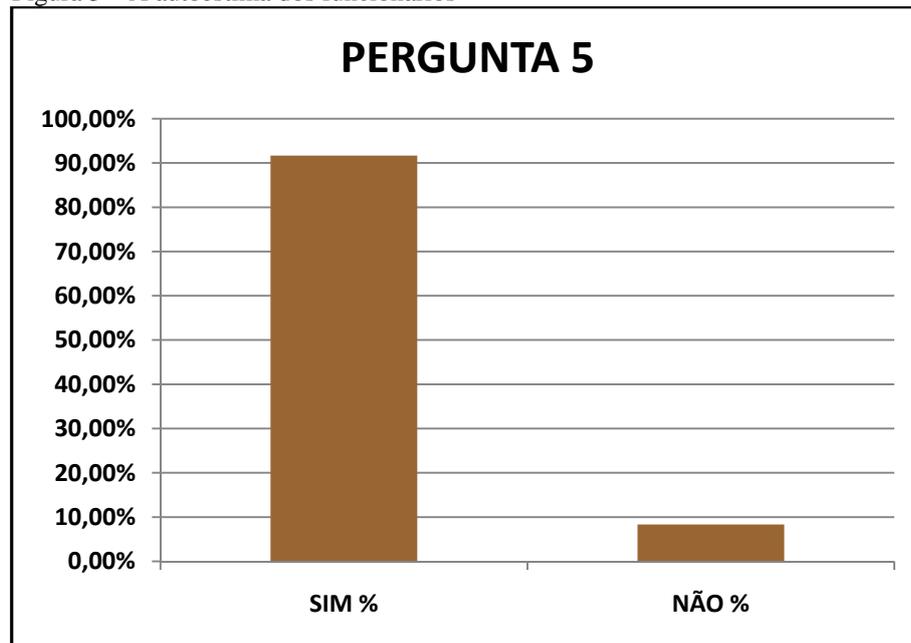
Figura 4 – O sentido do trabalho em sua vida



Fonte: Elaboração do autor

Questionou-se acerca da autoestima dos colaboradores evidenciando-se nas afirmações existir um nível unânime de respostas por trabalhar numa organização espiritualizada. Tem-se que 91,67% afirmam que sim, pois essa é para eles um aprendizado em se fortalecer como seres humanos, saber viver com as adversidades da vida de uma forma mais branda e pacífica. Há um aumento do autoconhecimento devido às orações diárias da Instituição que contribui desse modo para a reforma moral dos que trabalham na Toca de Assis.

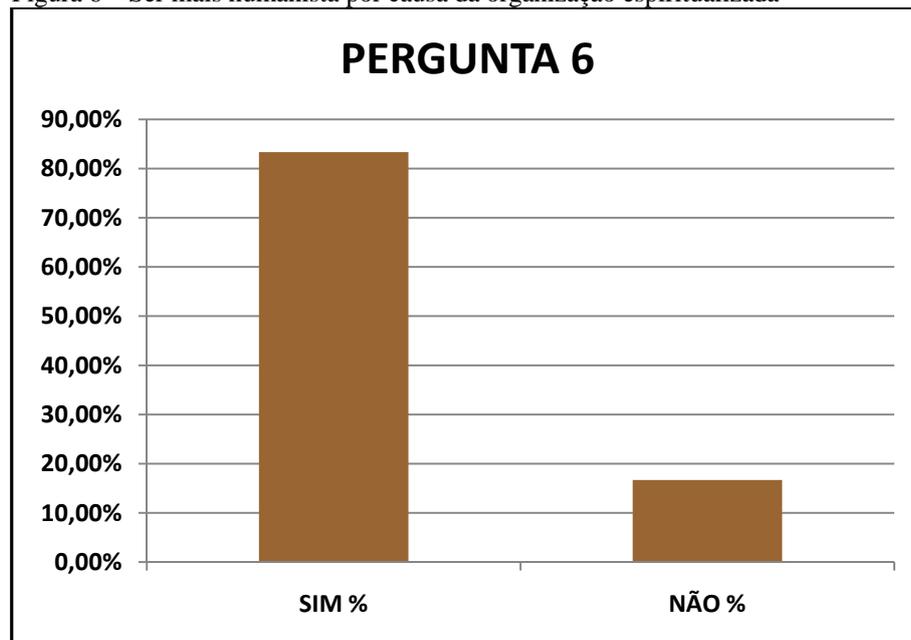
Figura 5 – A autoestima dos funcionários



Fonte: Elaboração do autor

Quando questionados se os mesmos se tornaram mais humanistas em trabalharem numa organização espiritualizada, conforme a figura 6, 83,33% dos entrevistados declararam que sim. Pois, se tornaram pessoas mais solidárias, preocupadas em minimizar sofrimento do próximo, ser mais carismáticos, aprender a amar aqueles que não amavam e quebrando preconceitos e paradigmas individuais.

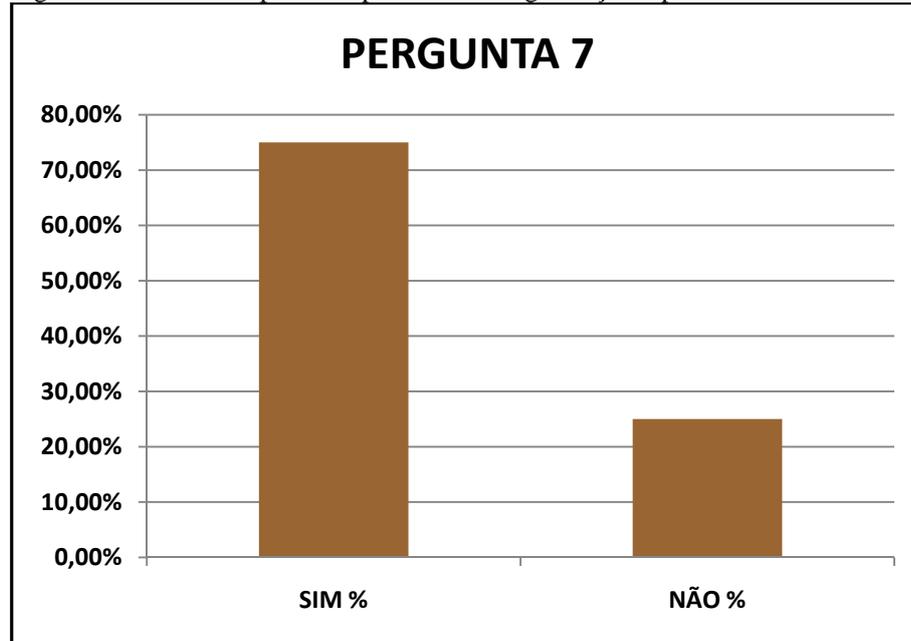
Figura 6 – Ser mais humanista por causa da organização espiritualizada



Fonte: Elaboração do autor

Quando indagados, se os mesmos se tornaram mais responsáveis por trabalharem numa organização espiritualizada. De acordo com a figura 7, 75% responderam que sim, pois perceberam que é de muita importância ajudar sempre o próximo, estarem atentos em cumprir sempre suas atividades profissionais, procurando a cada dia se tornar um ser humano melhor e mais responsável.

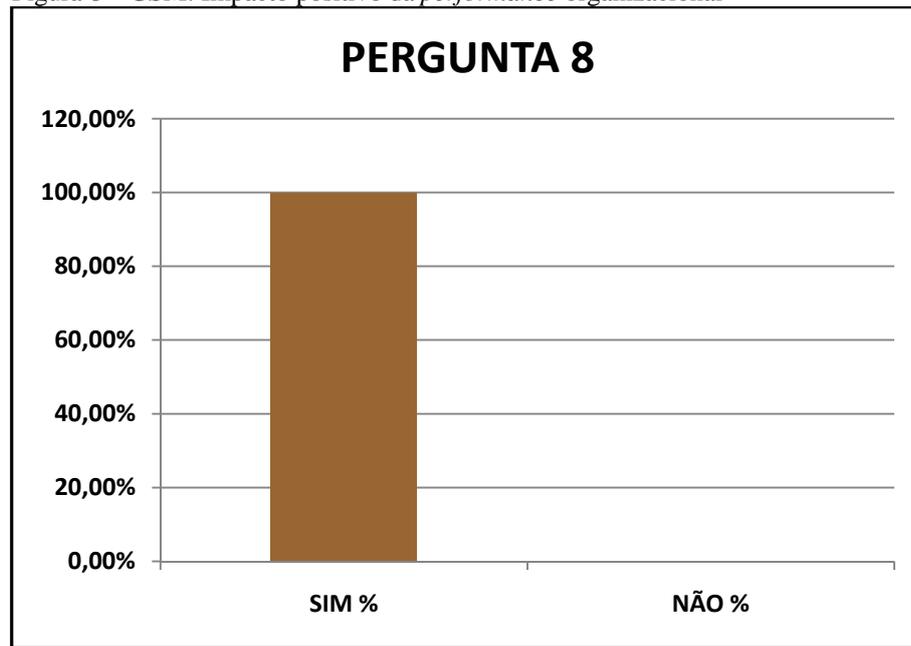
Figura 7 – Ser mais responsável por causa da organização espiritualizada



Fonte: Elaboração do autor

Sobre a existência de um impacto positivo da *performance* organizacional, conforme ilustra a figura 8, 100% responderam que sim. Pois, são funcionários que trabalham com alegria, usam a empatia, acreditam na fé, que por ventura cria uma mudança nas suas atitudes devido à realidade que vivenciam diariamente na Toca de Assis e colocam Deus no centro de suas vidas com o uso da espiritualidade.

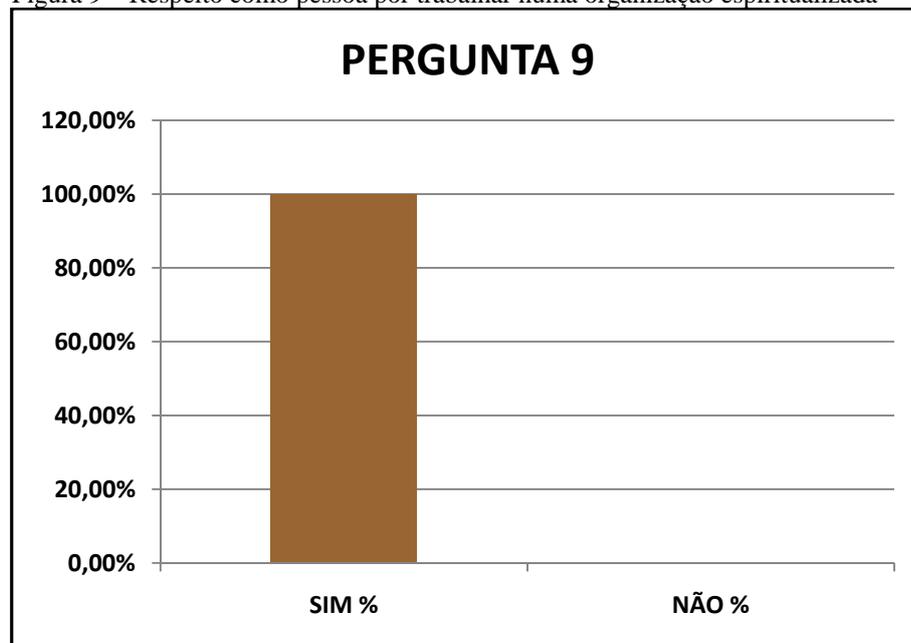
Figura 8 – GSM: Impacto positivo da *performance* organizacional



Fonte: Elaboração do autor

Sobre o respeito como pessoa por estar trabalhando em uma empresa espiritualizada, conforme figura 9, 100% apontaram que sim. Pois são elogiados, vivem em comunidade, percebem que os indivíduos acolhidos criam um respeito enorme aos funcionários que estão dispostos a ajudar.

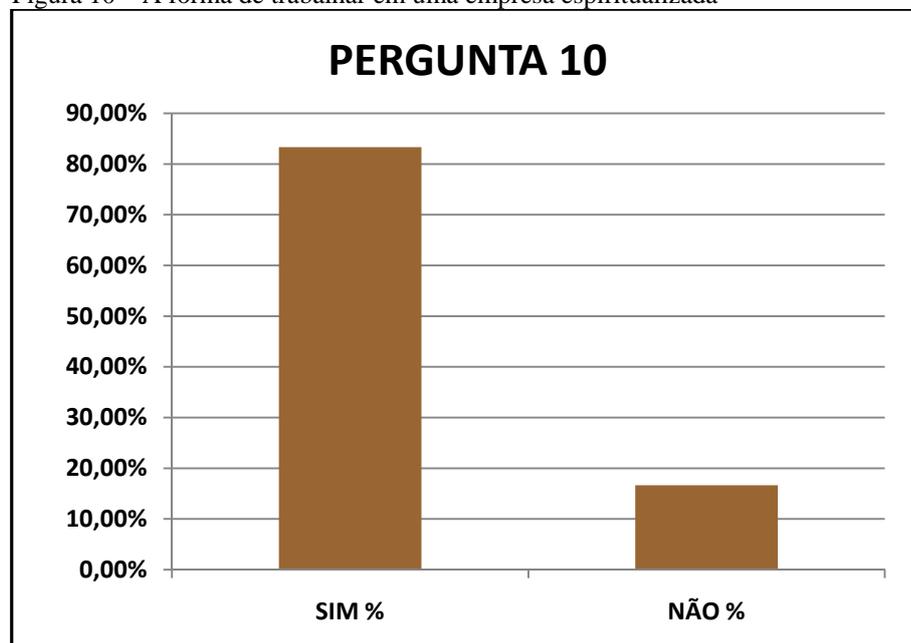
Figura 9 – Respeito como pessoa por trabalhar numa organização espiritualizada



Fonte: Elaboração do autor

Sobre a forma de trabalhar em uma empresa espiritualizada, segundo a figura 10, 83,33% responderam que sim. Pois, vem o amor, a caridade, a honestidade em todos os lados da instituição. Existe sempre uma mão amiga à disposição, se sentem respeitados entre os colegas, acolhidos e religiosos. Percebem que se sentem livres e abertos para tratarem inúmeros assuntos e dúvidas com os superiores. Logo, o ambiente de trabalho se torna acolhedor e as relações profissionais tendem a ser mais cordiais, pois é necessário saber utilizar as palavras de forma adequada. A meta não é financeira e sim espiritual, pois as pessoas trabalham em prol da causa que a Toca de Assis defende.

Figura 10 – A forma de trabalhar em uma empresa espiritualizada



Fonte: Elaboração do autor

Tornou-se assim perceptivo um resultado positivo devido o uso da espiritualidade nas organizações, uma vez que os valores apresentados, a relação do homem em si, a relação dos colaboradores e a organização revelam características individuais que influenciam no trabalho e, assim, nos resultados das organizações. Estes valores em grande parte já foram nomeados e agora foram confirmados no presente trabalho devido as afirmações de Neck e Milliman (1994), Mitroff e Denton (1999), Kouzer e Posner (2003 *apud* SILVA; SIQUEIRA, 2004), Bezerra (2006), Teschler (1999), Ashmos e Duchon (2000), Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003), Giacalone e Jurkiewicz (2003), Catanante (2002).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo identificou o uso e o conceito da espiritualidade das organizações. Definiu o conceito de espiritualidade no nível individual de trabalho e organizacional além de identificar as vantagens do uso da espiritualidade.

Constatou-se que a espiritualidade é valorizada e desenvolvida nas organizações religiosas. Já nas organizações comuns o seu uso é deficitário, pois não se dá ênfase ao aspecto espiritual do homem, só com a visão global do homem, com seus aspectos físico, mental, emocional e espiritual poderão levar a resultados positivos para as empresas.

Ficou comprovado que com os dados levantados e analisados, no questionário, embora considerados muito importantes, a espiritualidade não faz parte da estratégia e missão de grandes partes das organizações. O uso pequeno da espiritualidade nas organizações deve-se a desvalorização do seu verdadeiro sentido e a cultura atual que não respeita os valores espirituais.

Nota-se a existência de um vasto campo de trabalho destinado aos universitários que desejam dedicar-se ao aspecto humano do trabalhador é necessário que as Universidades ofereçam aos seus estudantes, disciplinas que enfatizam a questão humana e espiritual, preocupando-se com o homem como um todo. Por isso recomenda-se que seja formado nas Universidades uma equipe que visa o estudo da espiritualidade das organizações com a finalidade de inserir o tema citado na missão, visão, planejamento estratégico e implementação mostrando assim as vantagens que a espiritualidade traz para o bem das pessoas e organizações.

O presente trabalho, atingiu os objetivos que se propunha, quer ser uma contribuição universitária e um estímulo para que, acadêmicos e empresários, unam seus esforços em prol do bem estar do ser humano, em todas as suas formas e necessidades. Só assim as organizações alcançarão prosperidade e perenidade.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **Pós-globalização, Administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.

ASHAR, H.; LANE-MAHER, M. Success and spirituality in the new business paradigm. **Journal of Management Inquiry**, v. 13, n. 3, p. 249-260, 2004.

ASHMOS, Donde P.; DUCHON, Dennis. Spirituality at Work: A conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, U.S.A: Sage Publications, v. 9, n. 2, p. 134-145, June/2000.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BEGER, P. L. **O Dossel Sagrado** - Elementos para uma teoria sociológica da religião. São Paulo: Paulus, 1985.

BELL, E.; TAYLOR, S. A exaltação do trabalho: o poder pastoral e a ética do trabalho na nova era. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 64-78, 2004.

BEZERRA, Maria de Fátima da Nóbrega. **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**. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) - Faculdade Boa Viagem, Recife, 2006.

BOOG, Gustavo G. **Espiritualidade nas empresas**. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/150202-boog\\_espiritualidade\\_empresas.shtml](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/150202-boog_espiritualidade_empresas.shtml)>. Acesso em: 28 mai. 2006.

\_\_\_\_\_. **Espiritualidade no trabalho**. Disponível em: <<http://www.elosbrasil.org.br>>. Acesso em: 26 fev. 2006.

BROWN, R. B. Organizational spirituality: The sceptic's version. **Organization**, v. 10, n. 2, p. 393-400, 2003.

BURACK, E. H. Spirituality in the workplace. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 4, p. 280-291, 1999.

CALDAS, Luís Alberto de Carvalho. **Maiores lucros com mais espiritualidade**. Disponível em: <[www.widebiz.com.br/gente/lacaldas/lucrosespr.html](http://www.widebiz.com.br/gente/lacaldas/lucrosespr.html)>. Acesso em: 03 dez. 2005.

CANÇÃO NOVA. **Canção Nova Notícias**. Disponível em: <<http://noticias.cancaonova.com/noticia.php?id=275519>>. Acesso em: 26 set. 2013.

CATANANTE, B. Espiritualidade no trabalho. *In*: BOOG, G. G. ; BOOG, M. (Coords.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: Estratégias e Tendências**. v. 1. São Paulo: Gente, 2002.

CAVANAGH, G. F. Spirituality for managers: context and critique. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 3, p. 186-199, 1999.

CONGER, J. (Ed.). **Spirit at work**: Discovering the spirituality in leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

DEHLER, Gordon E.; WELSH, M. A. Spirituality and Organization Transformation: implications for the new management paradigm. **Journal of Management Psychology**, v. 9, n. 6, p. 17-26, 1994.

ELY, Bruno José. Administrar com ética, viver com espiritualidade. **Revista RUAH – PUCRS**, n. 45, p. 12, maio/2006.

FAIRHHOLM, G. W. Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. **Leadership & Organization**, v. 15, n. 5, p. 11-17, 1996.

FOX, M. **The reinvention of work**. New York: Harper San Francisco, 1994.

FRATERNIDADE DE ALIANÇA TOCA DE ASSIS. Disponível em:  
<<http://tocadeassis.org.br/pobres>>.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 14, p. 693-727, 2003.

FRY, L. W.; SLOCUM JR, W. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. **Organizational Dynamics**, [S. l.], v. 37, n. 1, p. 86-96, 2008.

GARCIA-ZAMOR, J. Workplace spirituality and organizational performance. **Public Administration Review**, v. 63, n. 3, p. 355-363, 2003.

GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. Toward a science of workplace spirituality. *In*: GIACALONE, R. A. ; JURKIEWICZ, C. L. (Eds.). **The handbook of workplace spirituality and organizational performance**. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2003.

GUILLORY, William A. **A empresa viva**: espiritualidade no local de trabalho. São Paulo: Cultrix, 2000.

HADAWAY, C. K.; ROOF, W. C. Religious commitment and the quality of life in America Society. **Review of Religious Research**, v. 19, n. 3, p. 295-307, 1978.

HAWLEY, J. **O Redespertar espiritual no Trabalho**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JUDGE, W. Q. **The leaders shadow**: Exploring and developing executive character. Thousand Oaks, CA: Jossey-Bass, 1999.

KENTENICH, José. **Que se faça o novo homem**. Santa Maria: Pallotti, 1999.

KOENING, H. G. Religion, spirituality, and medicine: research findings and implications for clinical practice. **Southern Medical Journal**, v. 97, n. 12, p. 1194-1200, 2003.

KONZ, G. N. P.; RYAN, F. X. Maintaining an organizational spirituality: No easy task. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 3, p. 200-210, 1999.

KORAC-KAKABADSE, N.; KOUZMIN, A.; KAKABADSE, A. Spirituality and leadership praxis. **Journal of Management Psychology**, v. 17, n. 3, p. 165-182, 2002.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KRIGER, Mark P.; HANSON, Bruce J. A value – based paradigm for creating truly healthy organizations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 4, p. 302-317, 1999.

LOEHR, Jim; SCHWARTZ, Tony. **Gerência de alta performance/Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MANZ, Charles C. **Jesus o maior executivo que já existiu: lições práticas de liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa com alma - Espiritualidade nas organizações**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MILLIMAN, John; CZAPLEWSKI, Andrew J.; FERGUSON, Jeffery. Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management**. Emerald, v. 16, n. 4, p. 426-447, 2003.

MINAYO, M. C. S. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MITROFF, I. I. Spirituality at work: the next major challenge in management. *In*: PAUCHANT, T. C. (Ed.). **Ethics and spirituality at work: hopes and pitfalls of the search for meaning in Organizations**. Westport: Quórum Books, 2002. p. 35-44.

MITROFF, I. I.; DENTON, E. A. **A spiritual audit of corporate America: a hard look at spirituality, religion and values in the workplace**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.

MOORE, T. W.; CASPER, W. J. An examination of proxy measures of workplace spirituality: A profile model of multidimensional constructs. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 12, n. 4, p. 109-118, 2006.

MOREIRA-ALMEIDA, A.; KOENING, H. G. Retaining the meaning of words religiousness and spirituality: a commentary on the WHOQOL SRPB groups “A cross-cultural study of spirituality, religion and personal beliefs as components of quality of life”. **Social Science & Medicine**, v. 63, p. 843-845, 2006.

NASH, L.; MACLENNAN, S. **Igreja aos domingos, trabalho as segundas - O desafio da fusão dos valores cristãos com a vida dos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

- NEAL, J.; BIBERMAN, J. Research that matters: Helping organizations integrate spiritual values and practices. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 1, p. 7-10, 2004.
- NEAL, J. Spirituality in management education. **Journal of Management Education**, v. 21, n. 1, p. 121- 139, 1997.
- NECK, C. P.; MILLIMAN, J. F. Though self-leadership. Finding spiritual fulfillment in organization life. **Journal of Management Psychology**, v. 9, n. 6, p. 9-16, 1994.
- O'DONNELL, Ken. **Vivendo valores nas organizações**. Disponível em: <[www.ubq.org.br/Noticias/vivendo\\_valores.htm](http://www.ubq.org.br/Noticias/vivendo_valores.htm)>. Acesso em: 03 dez. 2005.
- OLIVEIRA, Alkindar. **Espiritualidade na empresa**. São Paulo: ButterBy, 2001.
- OLIVEIRA, M. A. **Processo decisório e intuição**: Um conceito moderno de administrar com sucesso na visão de gerentes. 2002. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.
- PESTANA, André. O mercado aluno e a escola particular. **Revista Ensino Particular**, Rio de Janeiro, n. 173, p. 3-4, jan. 2002.
- PETROSILLO, Piero. **O cristianismo de A a Z**: Dicionário da fé cristã. Lisboa: Edições São Paulo, 1996.
- PIERUCCI, A.F.; PRANDI, R. Religious Diversity in Brazil. **International Sociology**, v. 15, n. 4, p. 629-639, 2000.
- RAIDT, Edith. **Christliche Unternehmensführung**: nach der Konzeption Pater Josef Kentenichs. Vallendar: Schönstatt-Verlag, 1991.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SHINYASHIKI, Roberto. **Felicidade**. Disponível em: <[www.ippb.org.br/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=3699](http://www.ippb.org.br/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=3699)>. Acesso em: 03 dez. 2005.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SILVA, R. R. **Profissão Pastor**: prazer e sofrimento. Uma análise psicodinâmica do trabalho de líderes religiosos neopentecostais e tradicionais. 2004. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- SIQUEIRA, D. E. Fé e negócios, uma delicada relação. **Industria Brasileira – Revista da Confederação Nacional da Indústria**, São Paulo, ano 3, n. 33, nov. 2003.

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano. Administração científica: um estudo esquecido ou necessário para o século XXI. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, CFA, n. 44, mar. 2006.

STACCIARINI, J. M.; TROCCOLI, B. Estresse Ocupacional. *In*: MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; FERREIRA, M. C. **Trabalho em transição** - Saúde em risco. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2002. p. 187-205.

STRACK, G.; FOTTLER, M. D.; WHEATLEY, M. J.; SODOMKA, P. Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a combination? **Frontiers of Health Services Management**, v. 18, n. 4, p. 3-17, 2002.

TISCHLER, L. The growing interest in spirituality in business: A long-term socio-economic explanation. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 4, p. 273-279, 1999.

VASCONCELOS, A. F. **Espiritualidade no ambiente de trabalho**: dimensões, reflexões e desafios. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WIKIPÉDIA. **Concílio Vaticano II**. Disponível em:  
<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Conc%C3%ADlio\\_Vaticano\\_II](http://pt.wikipedia.org/wiki/Conc%C3%ADlio_Vaticano_II)>.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA COLETA DE DADOS

#### UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ GRADUAÇÃO EM BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO

Fortaleza, 22 de agosto de 2013

Prezado (a) Senhor (a)

Estou realizando uma pesquisa visando à coleta de dados para a concretização da monografia de conclusão do Curso de Administração, da Universidade Federal do Ceará, da qual sou aluno. O objetivo principal desse trabalho é identificar o uso e o conceito de espiritualidade nas organizações.

Nesse sentido, gostaria de contar com a sua valiosa colaboração, respondendo a este questionário, garantindo que as informações aqui fornecidas serão de uso exclusivo para o desenvolvimento desta pesquisa.

Desde já agradeço sua atenção em participar deste estudo.

Atenciosamente,

**Otávio Kerensky Rufino Moreira**

### QUESTIONÁRIO

1. Você se sente útil no seu trabalho? Por quê?

---

---

---

---

2. Você compreende e é compreendido no seu ambiente de trabalho? Diga por que?

---

---

---

---

3. Há um sentido de conexão entre você e o seu trabalho? Por quê?

---

---

---

---

4. Trabalhando numa organização espiritualizada, você percebe o sentido do trabalho em sua vida? Por quê?

---

---

---

---

5. A sua autoestima é elevada por trabalhar numa organização espiritualizada? Por quê?

---

---

---

---

6. Você se tornou mais humanista por estar trabalhando numa organização espiritualizada? Por quê?

---

---

---

---

7. Você se tornou mais responsável por estar trabalhando numa organização espiritualizada? Por quê?

---

---

---

---

8. Você percebe um impacto positivo da *performance* da organização quando se usa a espiritualidade? Diga por quê?

---

---

---

---

9. Você é respeitado por estar trabalhando em uma empresa espiritualizada?

---

---

---

---

10. A forma de trabalhar em uma empresa espiritualizada é diferente? Comente.

---

---

---

---