

*A espiritualidade no ambiente de trabalho é um movimento que está surgindo dentro das organizações, como contraponto à falta de relacionamentos fraternos, que anteriormente havia na família, na Igreja e nos clubes sociais.*

**Jardelino Menegat  
Dirléia Fanfa Sarmiento  
Manuel Díaz**

*Conhecimento & Diversidade, Niterói, n. 12, p. 129–144  
jul./dez. 2014*

# Bem-estar no ambiente de trabalho: a espiritualidade como diferencial

## *Well-being within the work environment: spirituality as a differential*

JARDELINO MENEGAT\*  
DIRLÉIA FANFA SARMENTO\*\*  
MANUEL DÍAZ\*\*\*

### Resumo

O artigo focaliza a espiritualidade como uma das dimensões promotoras do bem-estar no ambiente de trabalho e mostra o valor da espiritualidade nas organizações. Enfatizando a contribuição da vivência da espiritualidade pessoal e grupal no ambiente de trabalho para minimizar as relações competitivas e conflitivas entre as pessoas, este trabalho destaca que as organizações que oportunizam espaços e tempos para fortalecer a dimensão espiritual dos colaboradores no ambiente de trabalho e os resultados do produto dessas organizações são melhores. O artigo descreve a gestão da espiritualidade nas organizações como uma estratégia criativa que, a longo prazo, traz resultados surpreendentes para as organizações, daí a razão do crescente número de pesquisas acadêmicas realizadas contemplando a temática da espiritualidade.

**Palavras-chave:** Bem-estar. Espiritualidade. Ambiente de trabalho.

\* Doutorando em Educação pelo Centro Universitário La Salle de Canoas, RS e em Administración de Empresas, pela Universidad de La Empresa (Montevideo-Uruguai) (em fase de defesa da tese). Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Primeiro Presidente da Rede La Salle Brasil-Chile-Moçambique, Chanceler da Universidade Católica de Brasília e Reitor do Centro Universitário La Salle do Rio de Janeiro; Email: jardelino.menegat@lasalle.org.br

\*\* Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Pós-Doutoramento em Ciências da Educação pela Universidade do Algarve (Portugal). Professora do Curso Mestrado em Educação do Centro Universitário La Salle de Canoas/ RS; Email: fanfa@unilasalle.edu.br

\*\*\* Doutor em Meio Ambiente e Recursos Naturais pela Universidade de Santiago de Compostela (Espanha). Pesquisador e professor (graduação e pós-graduação), da Universidad de la Empresa, Montevideu, Uruguai; Email: mdiaz@ude.edu.uy

## Abstract

In this article spirituality has been focused as one of the promotion dimensions of well-being within working ambiances. It illustrates the value of spirituality within organizations. The manner of living a personal and a group spirituality in the working ambiance is highlighted as a mode of helping to minimize competitive and conflicting connection within the laborers. It emphasizes how organizations that plan space and time to assist a spiritual dimension to their cooperators both the atmosphere of the working place and the production outcomes improve. This article intends to express that the managing of spirituality in organizations has become a creative strategy that at long run affords surprising results to any organizations. That's why a growing number of academic researches have been taken forward to contemplate the issue of spirituality.

**Keywords:** Well-being. Spirituality. Working Ambiance.

## 1. Introdução

A espiritualidade no ambiente de trabalho é um movimento que está surgindo dentro das organizações, como contraponto à falta de relacionamentos fraternos, que anteriormente havia na família, na Igreja e nos clubes sociais. Para Menegat:

*O ambiente de trabalho está mudando muito depressa, porque o mundo também está mudando da mesma forma. Muitas forças diferentes fora e dentro da organização influenciam o desempenho administrativo da organização. As rápidas mudanças tecnológicas, políticas, sociais, culturais, econômicas, demográficas, ecológicas e outras fazem com que o ambiente ganhe importância nas organizações. Desta forma, para além das variáveis endógenas, a organização precisa considerar de igual modo as variáveis exógenas (MENEGAT, 2004, p. 23).*

A revisão de dissertações e as teses produzidas em Programas de Pós-Graduação, situados no contexto brasileiro, realizada no Banco de Teses e de Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), sinaliza para o crescente número de pesquisas que estão sendo realizadas contemplando a temática em foco. Dentre essas pesquisas, destacam-se os estudos realizados por Lima (1997), Villardi (1997), Timbó (2003), Almeida (2004), Vieira (2005), Cordella (2005), Araujo (2006), Barci (2006), Bezerra (2007), Melo (2007), Pupim (2007), Hoffmann (2009), Doring (2010) e Vasconcelos (2010), os quais indicam a relevância dos espaços e tempos destinados à vivência da espiritualidade nos ambientes de trabalho para a promoção e o bem-estar do indivíduo.

*Conhecimento & Diversidade, Niterói, n. 12, p. 129–144  
jul./dez. 2014*

Os gestores das organizações do século XXI estão compreendendo que é necessário olhar o homem por inteiro. E, para recuperar essa unidade, é preciso olhar o homem simultaneamente sob a óptica das dimensões física, psíquica e espiritual. As organizações, para alcançar grandes metas, precisam recuperar o bem-estar dos seus colaboradores. Recuperar a espiritualidade do homem, especialmente no meio laboral, pode ser um meio para fazer com que as pessoas se sintam mais comprometidas com a organização. Nesse sentido, Murad questiona:

*Se a espiritualidade é importante para a vida das pessoas e das organizações, por que, efetivamente, ela ocupa um lugar tão pequeno? Por que os próprios gestores, à medida que se embrenham no mundo da administração e dos negócios, nas grandes instituições, tornam-se, não poucas vezes, mais autossuficientes (e arrogantes) e menos espiritualizados? A tentação do poder seduz os gestores, a ponto de desviá-los da finalidade para a qual trabalham. As pessoas e as organizações devem estar atentas e vigilantes, a fim de que as coisas urgentes não tomem o lugar das importantes, e os mecanismos de eficácia não se sobreponham aos valores. (MURAD, 2007, p. 129).*

Certamente o milênio inicia com um novo enfoque de gestão: a era do capital espiritual (BURKHARD; MOGGI, 2009) para as organizações. Com isso, o foco não está apenas nos resultados, no plano estratégico, mas também na humanização da empresa, a qual integra o fator espiritual, indissociável do humano.

Uma opção estratégica e empreendedora, hoje, para as organizações, é a inclusão da espiritualidade na sua forma de fazer gestão; para as instituições relacionadas com a espiritualidade, o estratégico, o empreendedor é profissionalizar sua forma de fazer gestão. Conforme Vasconcelos (2008, p. 30), a “espiritualidade nas organizações pode ser considerada como resultante de elevados valores esposados e da consciência coletiva dos seus dirigentes em especial”.

## 2. Espiritualidade: reflexões sobre o conceito

É preciso diferenciar espiritualidade de religiosidade ou de práticas religiosas. Pierce (2006, p. 27) afirma que: “[o] primeiro erro ao tentar definir ou entender a espiritualidade é confundi-la com religião ou devoção”. Para Fleck:

*[...] a espiritualidade coloca questões a respeito do significado da vida e da razão de viver, não limitando-se a alguns tipos de crenças ou práticas [...] religiosidade é a extensão na qual um indivíduo acredita, segue e pratica uma religião (FLECK et al., 2003, p. 448).*

*Conhecimento & Diversidade, Niterói, n. 12, p. 129–144  
jul./dez. 2014*

As práticas confessionais podem ser uma das formas de trabalhar a espiritualidade, mas, conceituada amplamente, a espiritualidade é um modo de a pessoa ser e de se apresentar no mundo.

A espiritualidade é uma dimensão antropológica, própria da pessoa, independentemente da religiosidade praticada e atribuída às religiões. Assim, “[...] a espiritualidade não requer, necessariamente, a conexão com qualquer tradição religiosa: antes, pode basear-se em valores pessoais e na ‘filosofia de vida’ dos empregados” (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007, p. 10). Para Murad (2007, p. 126), o termo espiritualidade, “traduz tanto o caminho existencial de evolução espiritual de uma pessoa quanto a dimensão mística da fé e da religião”.

A espiritualidade

*[...] se caracteriza por possuir elementos comuns a todas as grandes religiões como o amor, o respeito à vida em todas as suas manifestações, o livre-arbítrio, a esperança, a fé, a honestidade, a integração, a verdade, a bondade, a beleza, a igualdade, a fraternidade e a liberdade (BURKHARD; MOGGI, 2004, p. 21).*

Para Murad (2007, p. 124), “existem traços comuns das espiritualidades, considerando a sabedoria das grandes religiões da humanidade e a sensibilidade do homem e da mulher de hoje”. Segundo o autor, os principais traços que podem ser considerados em comum são:

*Assumir uma postura de vida de “ser do Bem”, em todos os seus relacionamentos.*

*Buscar um sentido integrador para a existência pessoal, coletiva e cósmica.*

*Aprender do caminho espiritual das várias religiões, valorizando seus símbolos e ritos.*

*Superar os excessos das religiões históricas, tais como a repressão sexual, o conformismo diante do sofrimento, a culpabilidade trágica e infantil, a figura patriarcal e autoritária de Deus, a intolerância com as outras expressões religiosas. Promover a cultura da paz, desenvolvendo a tolerância e o respeito às diversidades, em todas as suas formas (étnica, cultural, de gênero, sexual, religiosa, etc.).*

*Cultivar o cuidado com o ecossistema, através de atitudes, pessoais e ações coletivas que visam à sustentabilidade.*

*Aderir a um estilo de vida saudável.*

*Fazer um caminho de evolução espiritual, pela integração das pulsões, autoconhecimento, cultivo da sabedoria e iluminação (MURAD, 2007, p. 124).*

Boff (2006) salienta a necessidade que o ser humano tem de se desenvolver, cuidar de si e das pessoas, particularmente nas relações sociais e com toda a natureza. Segundo o autor, a falta de cuidado com as pessoas e a natureza é constante em nossos dias. É necessário estar atento ao todo da pessoa e combater o materialismo, o individualismo e a excessiva preocupação com o lucro e o resultado. Nessa perspectiva, conforme salientam Burkhard e Moggi,

*[e]nquanto não conseguirmos romper com os paradigmas materialistas unilaterais, estreitos, não acharemos a saída da situação caótica em que se encontra a humanidade. Daí a emergência de novos paradigmas de liderança que considerem, além dos aspectos materiais, também os aspectos psíquicos, sociais e espirituais (BURKHARD; MOGGI, 2004, p. 21).*

No âmbito da administração focada em resultados, falar e escrever sobre espiritualidade é entrar num terreno um tanto movediço. Embora faça parte do ser humano, o nível espiritual é difícil de ser mensurado e avaliado. A multiplicidade de termos e definições que envolve o conceito de espiritualidade, conforme Burkhard e Moggi (2004), possui elementos comuns, tais como: amor, respeito à vida em todas as suas dimensões, honestidade, bondade, fraternidade e igualdade. Instituições que tenham como princípios esses “elementos comuns”, destacados por Burkhard e Moggi (2004), já desenvolvem certa espiritualidade e contribuem para um melhor bem-estar de seus colaboradores. No entanto, é preciso desenvolver mais espaços e formas de desenvolver a espiritualidade no ambiente de trabalho.

### 3. Gestão e espiritualidade: o papel do gestor na promoção do bem-estar no ambiente de trabalho

A espiritualidade ganha espaço nas organizações, pois neste novo milênio, existe uma tentativa de integrar a gestão com a espiritualidade. A gestão é entendida como a arte de gerenciar processos e de liderar pessoas e a espiritualidade como busca do transcendente por meio da vivência da fé pessoal e comunitária. Conforme salientam Burkhard e Moggi,

*[s]e quisermos obter sucesso nos negócios em todos os sentidos (produtividade, qualidade, rentabilidade, imagem da empresa, etc) é no ser humano que devemos investir porque ele é a origem de todo o processo de transformação, desde o mais simples operário até o presidente da empresa. Cada um no seu nível contribui com sua essência para dar*

*Conhecimento & Diversidade, Niterói, n. 12, p. 129–144  
jul./dez. 2014*

*vida a uma identidade que é maior do que eles sozinhos: a empresa. Se obtivermos a excelência (conexões nos quatros níveis) das pessoas, a excelência empresarial será consequência (BURKHARD; MOGGI, 2004, p. 57).*

Richmond (1999), ao discorrer sobre o ambiente de trabalho, afirma que o local de trabalho dos dias de hoje está longe de ser o ambiente ideal para o desenvolvimento espiritual. Refere que o local de trabalho, hoje, valoriza a competição, a eficiência, a tecnologia e o lucro, ao passo que a espiritualidade diz respeito à cooperação e à partilha. No entanto, esse autor mostra que é possível implementar práticas espirituais que ajudem a ver o trabalho para além do fracasso e do sucesso: “[d]essa maneira, o trabalho não é apenas um contracheque, não é um mero emprego. O trabalho pode ser, e é, uma prática espiritual” (RICHMOND, 1999).

De acordo com Rego, Souto e Cunha (2007, p. 9), “a espiritualidade no trabalho se caracteriza, sobretudo, pelo sentido de conexão dos indivíduos à comunidade de trabalho e pela possibilidade que os mesmos têm de realizar trabalho com significado para as suas vidas”. Burkhard e Moggi entendem que

*[a]o se trabalhar com conceitos espirituais nas empresas, no fundo estamos falando em elevar os níveis de consciência das pessoas e dos grupos sem perder de vista os resultados materiais. É entender que ninguém pode ganhar o máximo e o tempo todo sem que isso cause desequilíbrios no meio ambiente, infelicidade ou consequências nefastas para a sociedade no médio e longo prazos (BURKHARD; MOGGI, 2004, p. 21).*

A espiritualidade no trabalho consiste também em usar os próprios sentidos, fazendo da pessoa um observador mais ponderado, respeitando limites pessoais e institucionais. A vivência da espiritualidade contribui para estimular as pessoas, equipes e organizações a identificar e praticar ações que as tornem mais humanas. O trabalho com espiritualidade traz vitalidade e energia, em termos individuais e organizacionais. O trabalho com espiritualidade traz equilíbrio para a vida e fornece uma âncora tanto em épocas de tranquilidade quanto de adversidade. Espiritualidade no trabalho é saber conviver com a diversidade generalizada, desde o ponto de vista das ideias até o das emoções.

Segundo Burkhard e Moggi (2009), fazer a gestão da espiritualidade nas organizações é a estratégia mais criativa em longo prazo. Esses autores consideram a espiritualidade como o mais nobre desafio para as lideranças empresariais de nosso tempo. Os autores mostram conexões e interdependências, bem como as consequências dessas relações, no contexto do crescimento e do desenvolvimento individual e empresarial.

## Seção Especial

A espiritualidade no trabalho tem implicações diretas na relação da empresa com os clientes, na visão de resultados, na liderança, no gerenciamento de pessoas, na ecologia, na educação, no desenvolvimento e no bem-estar físico, emocional e espiritual. A espiritualidade no trabalho é forma de conviver com a diversidade generalizada, desde o ponto de vista das ideias até das emoções e dos sentimentos das pessoas.

As organizações que têm como foco, especialmente, o desenvolvimento da pessoa humana e da sociedade buscam um modelo de gestão que articule bons resultados com qualidade de vida das pessoas a quem a organização serve bem como de seus colaboradores. Conforme destaca Drucker,

*[a] administração trata dos seres humanos. Sua tarefa é capacitar as pessoas a funcionar em conjunto, efetivar suas forças e tornar irrelevantes suas fraquezas. É disso que trata uma organização, e esta é a razão pela qual a administração é um fator crítico e determinante. Hoje em dia, praticamente todos nós somos empregados por instituições administradas, grandes ou pequenas, empresariais ou não. Dependemos da administração para nossa sobrevivência. E a nossa capacidade de contribuição à sociedade também depende tanto da administração das organizações em que trabalhamos quanto dos nossos próprios talentos, dedicação e esforço (DRUCKER, 2009, p. 29).*

Pode-se constatar que as organizações de cunho religioso trazem, no bojo de sua vocação, a preservação de valores humanísticos e espirituais. Entretanto, isso não significa que tais organizações tenham avançado em termos de gestão, conseguindo conciliar essas duas dimensões: gestão e espiritualidade. Murad (2007, p. 14) explica que “[a]s pessoas e as organizações que desenvolveram somente a habilidade de gestão percebem que necessitam de valores mais elaborados. E aquelas que se caracterizam pela identidade humanista e espiritual buscam profissionalismo e cultura de resultados”. No que se refere aos valores, esse autor salienta que:

*[d]urante anos e até séculos as instituições sociais e religiosas desenvolveram uma série de valores compartilhados, a ponto de eles se tornarem parte da identidade e do comportamento de seus membros. Foram pioneiras nesse procedimento, que, posteriormente, foi adotado por outras instituições e empresas contemporâneas. Valores como simplicidade, partilha, generosidade, dedicação, sinceridade, colaboração, espírito de trabalho e desprendimento não foram explicitados a partir de uma finalidade mercadológica, mas brotaram da experiência de vida e da convicção das pessoas (MURAD, 2007, p. 88).*

Conhecimento & Diversidade, Niterói, n. 12, p. 129–144  
jul./dez. 2014

Na tentativa de buscar integrar gestão e espiritualidade, é preciso ter presente que a gestão é a competência e a arte para gerenciar processos; é liderar pessoas, em vista da missão de qualquer organização. A espiritualidade, por sua vez, é o processo da experiência de fé, pessoal e comunitária e refere-se à busca e ao encontro com o transcendente. Integrar gestão e espiritualidade é uma forma de buscar o equilíbrio entre resultados e o sentido institucional. Nessa perspectiva,

*[...] para que a espiritualidade do trabalho se torne uma realidade em nossa vida, temos de desenvolver meios de praticá-la; temos de criar, em nosso local de trabalho, um conjunto de práticas e segui-las, sem que as pessoas sequer reconheçam o que estamos fazendo. Essas práticas devem nos ajudar a descobrir o sentido do trabalho, a lidar com os outros, a equilibrar as responsabilidades, a decidir o que é certo ou errado, manter e, ao mesmo tempo, transformar o local em que trabalhamos (PIERCE, 2006, p. 36).*

Uma organização tem personalidade própria, isto é, definida pelos objetivos, políticas e comportamentos dos membros que a compõem, particularmente da direção e dos que ocupam postos de liderança. Essa personalidade é o resultado do clima organizacional da instituição. Esse clima é o fruto das variáveis físicas (estruturas) e humanas (processos). Por essa razão, é importante analisar o clima organizacional para perceber o quanto ele influencia. De acordo com Drucker,

*[t]oda empresa é composta de pessoas com diferentes capacidades e conhecimento, que desempenham muitos tipos diferentes de trabalho. Deve estar ancorada na comunicação e na responsabilidade individual. Todos os componentes devem pensar sobre o que pretendem alcançar – e garantir que seus associados conheçam e entendam essa meta. Todos têm de considerar o que devem aos outros – e garantir que esses outros entendam. E todos têm de pensar naquilo que eles, por sua vez, precisam dos outros – e garantir que os outros saibam o que se espera deles (DRUCKER, 2009, p. 29).*

A espiritualidade é uma tendência que certamente vai influenciar a gestão das organizações nos próximos anos. No passado, ela esteve mais restrita às religiões, às igrejas, aos mosteiros e aos conventos de congregações religiosas. Hoje, contudo, a espiritualidade está penetrando campos inesperados, particularmente no ambiente de trabalho. Insere-se neles como uma dimen-

## Seção Especial

são estratégica na medida em que dá significado à missão da organização e ao trabalho das pessoas. Até há pouco tempo, era muito difícil imaginar empresários e executivos participando em seminários e congressos em que fosse abordado o tema da espiritualidade. No entanto, nos dias de hoje, é possível constatar que esses e outros estão buscando também participar em instâncias de natureza de formação humana e espiritual. Para Vasconcelos,

*[a] pesar dos ventos auspiciosos da pós-modernidade e da globalização, por extensão, de concreto pouco conseguimos fazer para tornar nossas vidas, inclusive a profissional, mais plenas e realizadoras. Os fortes apelos dos ganhos materiais, das glórias efêmeras, da vaidade decorrente do cargo de destaque ainda seduzem a muitos, mesmo quando tais promessas não se sustentam ao longo do tempo. Cremos que, em parte pelo menos, o despertar para o tópicos da espiritualidade é resultante da decepção que grassa nos ambientes organizacionais. De um momento para outros, as pessoas começaram a perceber que são apenas objetos descartáveis, não importando a posição que ocupam no organograma ou as suas realizações em prol da empresa [...] (VASCONCELOS, 2008, p. 11).*

Na realidade, gestão e espiritualidade não estão tão distantes como inicialmente parece, pois:

*[...] as organizações, formadas basicamente por indivíduos, soa, também, entidades vivas, portanto, espirituais, com pensamentos, sentimentos e vontades, e, como as pessoas, têm possibilidade de crescer, desenvolver-se, transformar-se e realizar seus potenciais, como entidades vivas que são. Lideranças que percebem isso e conseguem trabalhar com isso têm grandes contribuições a dar para o mundo que vai além dos resultados materiais. (BURKHARD; MOGGI, 2004, p. 17).*

Vasconcelos (2008) reflete sobre a emergência da discussão sobre a espiritualidade no local de trabalho destacando que tal discussão não se constitui em algo novo. Para o autor, “a humanidade está passando por um processo de desenvolvimento de consciência no qual o sentido de totalidade destaca-se. Por ter incontestáveis características evolucionárias, esse processo abarca todas as instituições, inclusive as organizações empresariais” (VASCONCELOS, 2008, p. 7). Por se tratar de uma mudança paradigmática, o paradigma da espiritualidade pode ser sintetizado em quatro dimensões-chave: totalidade, foco relacional, inclusão de valores espirituais e propósito desenvolvimental do trabalho (Ibid.).

O paradigma da espiritualidade, por não ser comprovável cientificamente, acaba provocando resistência das pessoas apegadas aos modelos relacionados ao pragmatismo, materialismo e consumismo. Romper com esses modelos provoca incertezas e inseguranças e exige coragem das pessoas e das organizações, que buscam uma nova forma de ser e de fazer gestão, a fim de abrir espaço para a espiritualidade na organização.

Nesse viés, cabe levantar a seguinte questão: o que está por trás do paradigma da espiritualidade no ambiente de trabalho? O surgimento do paradigma da espiritualidade sofre resistências, visto que o mundo em que estamos vivendo está impregnado pela consciência racional-lógica e pelo pensamento linear e cartesiano. A ciência moderna está baseada na consciência racional, no materialismo e no consumismo, e esses são frutos desse pensar racional. O pensar racional foi e continua sendo uma grande conquista para a humanidade, pois, com ele gerou-se mais conhecimento. Mas, por outro lado, é chegada a hora de dar mais espaço à dimensão transcendental. E o movimento da espiritualidade no ambiente de trabalho é uma oportunidade para isso. Conforme explica Vasconcelos (2008, p.44), “[d] e uma certa forma o paradigma espiritual coloca o desafio às empresas de alcançar *performances* mais robustas, mas sob a inspiração de elementos transcendentais”. Continua o autor:

*Nesse sentido, torna-se indispensável a adoção de mecanismos de aferição de performance que contemplem o grau de felicidade no trabalho e retenção dos empregados; satisfação do cliente; lealdade à marca; reclamações trabalhistas; investimentos no aprendizado e crescimentos dos clientes internos; relações com a comunidade e com os stakeholders, entre outras coisas. (VASCONCELOS, 2008, p. 44).*

Segundo Murad (2007), do ponto de vista institucional, cultivar práticas religiosas, como celebrações, retiros e orações, e possuir elementos visíveis, como crucifixos e estátuas, não garantem necessariamente a motivação da relação com o transcendente. A organização e a pessoa precisam assumir uma postura de vida que promova o bem e uma cultura da paz e do cuidado da vida. Nesse sentido, no entender de Vasconcelos (2008), a solidariedade, o respeito e a consideração podem ser considerados traços marcantes da espiritualidade no ambiente de trabalho.

A gestão da espiritualidade é perceptível em organizações em que os colaboradores são entusiasmados, motivados e especialmente felizes, sendo essas algumas de suas principais características. Como as pessoas gostam de ser valorizadas e reconhecidas, esse tipo de gestão conduz para um clima organizacional em que se resgata a autoestima coletiva da organização.

Vasconcelos, ao refletir sobre a espiritualidade nas organizações, faz a seguinte ponderação:

*[...] não acreditamos na existência de instituições que sejam total e absolutamente espiritualizadas – incluindo as organizações religiosas – mas, sim, na abundância de desespiritualizadas. Consideramos que as empresas, tal qual as criaturas humanas, são mais ou menos propensas a um ou outro lado de um continuum [...] mas são as pessoas que determinam, através de suas escolhas, atitudes e decisões no local de trabalho [...] (VASCONCELOS, 2008, p. 35).*

Para Murad (2007, p. 143), “o grande critério para a espiritualidade reside na ética, pois os valores aparecem nas práticas” e “uma organização que incorpora a espiritualidade no seu dia-a-dia caracteriza-se, fundamentalmente, por uma série de posturas éticas, em ações que impactam nos clientes e fornecedores, nos colaboradores, na comunidade local e no planeta”. Assim, Murad (2007) apresenta alguns dos indicadores que caracterizam uma organização que contempla a espiritualidade em seu cotidiano: modelo de gestão e qualidade das relações; política de valorização dos colaboradores; postura com clientes e fornecedores e compromisso com a sustentabilidade. Vejamos alguns detalhes sobre cada um desses indicadores:

a) Modelo de gestão e a qualidade das relações

Ao abordar o modelo de gestão e a qualidade das relações, Murad (2007) defende a gestão compartilhada (ou cooperativa) e o aprendizado mútuo. Para ele, tal forma de gestão “não significa ausência de autoridade”. O gestor tem seu lugar reconhecido e deve ocupar-se das questões vitais da instituição, aquelas de caráter mais estratégico e menos operacional”. Nessa perspectiva, de acordo com o autor,

*[...] o gestor forma sua equipe, acompanha-a e confia nela, delega responsabilidades e divide tarefas. Ele socializa as informações necessárias para que todos os colaboradores compreendam a organização e sintam-se parte dela. Cria uma cultura do “empoderamento”, na qual cada pessoa torna-se responsável pela sua área de atuação e, efetivamente, age de forma autônoma e independente (MURAD, 2007, p. 195, grifo do autor).*

Os gestores também precisam cultivar sua espiritualidade, pois como líderes constituem-se em referência para os demais colaboradores de uma organização.

*Os gestores tendem a internalizar de tal forma o papel que desempenham, que outras dimensões de sua pessoa acabam-se perdendo ou não se desenvolvem a contento.*

*Então, o leigo não investe suficientemente na sua vida pessoal e no relacionamento com a família, o religioso vai, lentamente, perdendo o encanto por sua consagração. Usando uma imagem forte: "as pessoas vão secando por dentro". Independentemente se são competentes ou não no que realizam, a função e o trabalho tomam grande parte de suas energias. Esse fenômeno tornou-se algo mundial, devido à pressão competitiva do mercado, à aceleração do tempo e à simultaneidade do espaço na Modernidade. Começou a tornar-se algo contraproducente, a ponto de grandes figuras da gestão, que até então defendiam a eficácia a qualquer preço, levantam, agora, a bandeira da qualidade de vida e do cuidado consigo mesmo (MURAD, 2007, p. 133).*

O ser humano sofre influências do ambiente em que se encontra inserido. Normalmente, onde reina autoritarismo com regras severas, a tendência é a de que os comportamentos sejam passivos, pois as pessoas querem evitar repreensões. Assim como o clima organizacional tem um efeito direto e determinante sobre a satisfação e o rendimento dos membros de uma organização. É natural que em um ambiente onde o clima permite à pessoa expandir-se e desenvolver-se, é mais fácil que aconteça uma atitude positiva na organização. Para Murad,

*A espiritualidade e a visão não-centrada no lucro tornam-nas mais aptas a cultivar um olhar de afeto e cuidado com as pessoas. No entanto, para que isso não degenerem em relações viciadas pelo amadorismo e pela invasividade, é necessário implantar uma gestão de pessoas com cunho profissional. A síntese desses dois olhares, humanista e profissional, trará um diferencial incompatível (MURAD, 2007, p. 89).*

#### b) Política de valorização dos colaboradores

No que se refere à política de valorização dos colaboradores, Murad faz menção aos processos de seleção, acompanhamento, avaliação, aposentadoria e desligamento dos colaboradores:

*Ao definir o perfil das pessoas a serem contratadas, especialmente aquelas que exercerão a liderança de uma equipe, serão levados em conta os conhecimentos, as habilidades e a atitude de ser aprendiz (sigla: CHA). Mais ainda, serão considerados os valores que norteiam a vida do candidato. Praticamente impossível de ser percebido no processo de seleção, o grau de crescimento espiritual, fator muito sutil,*

## Seção Especial

*será verificado no correr do tempo através de atitudes e das práticas. Então, modifica-se a sigla: de CHA para CHAVE: conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e espiritualidade (MURAD, 2007, p. 145).*

Assim, é fundamental que os gestores tenham conhecimento sobre o perfil de seus colaboradores e a sua compatibilidade ou não com o perfil dos cargos e funções que devem realizar. É possível inferir que o sucesso e a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho está relacionado à possibilidade de cada um poder desempenhar ações compatíveis com suas habilidades e competências.

### c) Postura com clientes e fornecedores

Para Murad (2008, p. 147), “[...] a condição básica para começar a evolução espiritual numa organização é a *honestidade* com o cliente. [...] deve haver uma coerência básica entre os atributos daquilo que se anuncia e o que é efetivamente ofertado”.

### d) Compromisso com a sustentabilidade

O tema da sustentabilidade é uma preocupação mundial.

*A consciência socioambiental traz algo novo para a mentalidade contemporânea: o reencantamento com o mundo material e a mobilização das pessoas para a solidariedade e a inclusão. Empenhar-se pela sustentabilidade é a grande chave da macro espiritualidade contemporânea (MURAD, 2007, p. 154).*

A sustentabilidade remete à ideia da Responsabilidade Social, conceito oriundo do mundo corporativo que se refere à forma como uma determinada organização se relaciona com o seu entorno, tendo presente os impactos por ela causados, ou aquilo que pode fazer para melhorar as condições desse entorno. Uma organização socialmente responsável expressa tal responsabilidade na forma como se relaciona com seus colaboradores, clientes, consumidores e com o próprio contexto onde está inserida (DAHER, 2006; MARTINS, 2008; BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009; DRUCKER, 2009; PONCHIROLI, 2009). De acordo com Drucker (2009, p. 84),

*Cada um é responsável pelo impacto que causa, seja ele intencional ou não. Essa é a regra número um. Não existe nenhuma dúvida a respeito da responsabilidade de que a administração tem sobre os impactos que suas organizações causam. Eles são problema da administração. [...] Cedo ou tarde, a sociedade vai considerar qualquer impacto causado um ataque à sua própria integridade e vai cobrar um alto preço daqueles que não tomaram para si a responsabilidade.*

*Conhecimento & Diversidade, Niterói, n. 12, p. 129–144  
jul./dez. 2014*

*de de trabalhar para eliminar o impacto ou para descobrir uma solução para o problema (DRUCKER, 2009, p. 84).*

Continua o autor:

*As responsabilidades sociais – seja de uma empresa, de um hospital ou de uma universidade – podem aparecer em duas áreas. Podem surgir dos impactos sociais causados pela instituição, ou surgir como problemas da própria sociedade. Ambas devem ser consideradas pela administração, porque a instituição que os administradores dirigem está necessariamente inserida na sociedade e na comunidade. Todavia, sob qualquer outro ponto de vista, as duas são diferentes. A segunda preocupa-se com o que uma instituição pode fazer em prol da sociedade (DRUCKER, 2009, p. 83, grifo do autor).*

O papel do gestor de promover, assim como garantir o bem-estar na organização, por meio da espiritualidade, passa a ser fundamental no contexto atual. No entanto, não é suficiente somente a ação de abertura do gestor, é necessário também que a equipe gestora esteja preparada para tratar da espiritualidade no ambiente de trabalho e com disposição para tomar decisões considerando o aspecto espiritual. E ainda, a eles cabe o desafio de preparar terrenos para que a espiritualidade possa fluir em todos os níveis da organização. Para isso, é preciso desencadear um processo que contemple a formação de líderes que sejam desafiados a tornar o ambiente de trabalho local de vivências e expressões significativas às pessoas que dele fazem parte.

## Considerações finais

Este artigo focalizou a vivência da espiritualidade como uma das dimensões promotoras do bem-estar no ambiente de trabalho tendo presente as interrelações entre as práticas de gestão e o desenvolvimento do capital espiritual nas organizações. Quando o assunto da espiritualidade surge no mundo organizacional, alguns ainda acreditam que esse tema está relacionado diretamente com as práticas religiosas e que, caso sejam estimuladas nas organizações, poderão surgir sérios conflitos no ambiente de trabalho. No entanto, a prática da espiritualidade nas organizações assume um papel diferenciado, isto é, o papel de ser estimuladora da harmonia, do bem-estar entre as pessoas, da formação de caráter e da ética. Hoje o ambiente organizacional é repleto de disputas, de corridas vaidosas pelo reconhecimento e pelo poder. A espiritualidade é um meio, em longo prazo, de ajudar a reduzir as relações competitivas e conflituosas entre as pessoas.

No entanto, a implantação de gestão de espiritualidade no ambiente de

*Conhecimento & Diversidade, Niterói, n. 12, p. 129–144  
jul./dez. 2014*

## Seção Especial

trabalho deve estar alicerçada no projeto organizacional de desenvolvimento das pessoas, que contemple a qualificação profissional e pessoal, a partir de valores humanos. Valorizando o potencial humano, de forma explícita, dentro do ambiente de trabalho, o clima organizacional torna-se mais saudável. -

O papel do gestor, e da equipe diretiva, nesse sentido, passa a ser fundamental para criar um ambiente de abertura e de preparo para maior vazão à espiritualidade no ambiente de trabalho, possibilitando, assim, a adesão das pessoas a essa proposta. Para isso, é preciso desencadear um processo de formação de líderes que estimulem a implementação de práticas de espiritualidade no ambiente de trabalho.

## Referências

- BOFF, L. **Espiritualidade: um caminho de transformação**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BORBA, V.R. **Espiritualidade na gestão empresarial: como ser feliz no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- BURKHARD, D.; MOGGI, J. **Como integrar liderança e espiritualidade: a visão espiritual das pessoas e das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **O Capital espiritual da empresa: A importância da gestão intuitiva nos negócios**. São Paulo: Campus, 2009.
- DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano**. O que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**, 11 ed. São Paulo: Futura, 2009.
- KERBER, R. **Espiritualidade nas empresas: uma possibilidade de humanização do trabalho**. Porto Alegre: AGE, 2009.
- MENEGAT, Jardelino. **A gestão estratégica nas escolas da rede La Salle**. 2004. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2004.
- MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta**. São Paulo: Paulinas, 2007.
- PIERCE, G. F. A. **Espiritualidade no trabalho**. Campinas: Versus, 2006.
- REGO, A., SOUTO, S.; CUNHA, M. P. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 13, n. 1, p. 7-36, abr. 2007.
- RICHMOND, L. **O trabalho como prática espiritual**. São Paulo: Cultrix, 1999.
- SOLOMON, R. C. **Espiritualidade para céticos**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- VASCONCELOS, A. F. **Espiritualidade no ambiente de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2008.

*Conhecimento & Diversidade, Niterói, n. 12, p. 129–144  
jul./dez. 2014*