

## Espiritualidade no ambiente de trabalho: evidências em três casos

Luciano Pinheiro<sup>1</sup>

Cristiane Froehlich<sup>2</sup>

Karoline Konrath<sup>3</sup>

**Resumo:** O objetivo deste trabalho é analisar a compreensão e presença do conceito de espiritualidade no contexto organizacional. Para isso buscou-se: (a) verificar o entendimento de gestores e colaboradores das organizações estudadas sobre este conceito; (b) investigar a presença ou não de práticas associadas às dimensões da espiritualidade; (c) compreender o papel do líder neste contexto. Efetuou-se uma pesquisa exploratória e descritiva, qualitativa e pesquisa de campo. A coleta de dados ocorreu através de entrevistas semiestruturadas em três empresas da região metropolitana de Porto Alegre (RS): uma da área da educação, nomeada de Empresa S; uma loja de departamentos, denominada de Empresa C; e uma fábrica de calçados femininos, chamada de Empresa I. Os principais resultados demonstram que gestores e colaboradores destas empresas possuem entendimento de espiritualidade baseados no senso comum, e poucos possuem conhecimento a respeito da espiritualidade aplicada à gestão; é possível identificar nas empresas práticas que podem ser consideradas e classificadas dentro das cinco dimensões da espiritualidade.

**Palavras-chaves:** Gestão de Pessoas; Espiritualidade Organizacional; Dimensões da Espiritualidade.

## Spirituality in the workplace: evidence in three cases

**Abstract:** The objective of this work is to analyse the understanding and presence of the concept of spirituality in the organizational context. For that, we sought to: (a) verify the understanding of managers and collaborators of the studied organizations about this concept; (b) to investigate the presence or not of spirituality dimensions practices; (c) understand the leader role in this context. An exploratory and descriptive, qualitative research was made. Data collection was made through semi-structured interviews in three companies in the metropolitan region of Porto Alegre (RS): one in the education field, named Company S; a department store, called Company C; and a women's shoe factory, called Company I. Main results show that managers and employees of these companies have an understanding of spirituality based in common sense, and a few have knowledge about spirituality applied to management; it's possible to identify in the companies practices that can be considered and classified within the five spirituality dimensions.

**Keywords:** People Management; Organizational Spirituality; Spirituality Dimensions.

## 1 Introdução

Falar sobre solidariedade, compaixão, cooperação, em um ambiente de família, vizinhança, amigos

1 Graduação em Administração pela Universidade Feevale. Endereço Postal: ERS-239, 2755, Cep 93525-075, Novo Hamburgo / RS. E-mail: prlucianopinheiro@yahoo.com.br

2 Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Especialista em Gestão e Planejamento de Recursos Humanos pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduação em Pedagogia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora Adjunta da Universidade Feevale. E-mail: cfroehlich@feevale.br

3 Graduanda em Administração pela Universidade Feevale. Bolsista de Iniciação Científica do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Feevale. E-mail: karol\_konrath@msn.com

ou comunidade religiosa é relativamente fácil. Entretanto, a importância e o desafio tornam-se maiores, quando se busca inserir estes temas no ambiente organizacional, no qual a competitividade é vista como questão de sobrevivência para a empresa e para as pessoas, seja para se manter no mercado ou em um emprego.

A ênfase demasiada no desenvolvimento tecnológico e científico tem causado um desequilíbrio, isto é, uma desumanização nas relações, pois não se desenvolve o espírito humano na mesma proporção. Cria-se, então, um paradoxo onde qualidades e habilidades como espírito de equipe, um bom relacionamento interpessoal, resiliência, apesar de serem as mais requeridas nos profissionais requisitados pelas empresas, estão sendo negligenciadas. Com isso, para a implementação de um quadro organizacional mais espiritualizado, exige-se um tipo especial de liderança, que não é encontrado em todos os lugares (VASCONCELOS, 2015). Isto sugere que as pessoas, mesmo preparadas tecnicamente, precisam, além disso, o estar espiritualmente, de modo que o ser mais espiritualizado tem se tornado um diferencial (BARCHIFONTAINE, 2007).

A espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT) traz a orientação benéfica para o bem-estar não apenas da empresa, mas de toda a sociedade (SOUZA; GERHARD; PINTO, 2017), além da valorização do ser humano e de políticas de gestão que focam o ser humano na sua totalidade e complexidade. Nesse enfoque, problemas que envolvem o trabalhador devem ser analisados do ponto de vista psicológico, sociológico, jurídico, financeiro e, também, a partir de uma perspectiva espiritual (BETTEGA, 2012).

Importante ressaltar que a prática da EAT influencia no desempenho individual, no sentido da valorização do colaborador. A partir do momento em que o mesmo encontra um senso de comunidade, bom clima organizacional e entende seu trabalho como um significado para a vida, seu desempenho tende a ser melhorado, o que acaba por trazer melhores resultados para a organização (BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014; JULIÃO; SANTOS; PAIVA, 2017).

Além dos benefícios acima descritos, Souza, Gerhardt e Pinto (2017) ressaltam que a adoção da EAT melhora a honestidade e solidariedade, facilitando o trabalho, impactando inclusive, os clientes, que percebem a adoção dos valores.

Este trabalho justifica-se e é relevante, pois busca despertar reflexões sobre questões de desenvolvimento humano, para contribuir na construção de uma sociedade mais ética e solidária, sobre a necessidade de promover valores mais fraternais, além do conhecimento técnico e científico.

Ao analisar o tema da EAT busca-se responder à problemática: De que forma o conceito de espiritualidade é compreendido e aplicado no contexto organizacional?

O objetivo deste trabalho é analisar a compreensão e a presença do conceito de espiritualidade no contexto organizacional, para isso buscou-se: (a) verificar o entendimento de gestores e colaboradores das organizações estudadas sobre este conceito; (b) investigar a presença ou não de práticas associadas às dimensões da espiritualidade (senso de comunidade, alinhamento de valores, sentido de préstimo a sociedade, alegria no trabalho, oportunidade para a vida interior); (c) compreender o papel do líder no contexto da EAT.

Optou-se por utilizar as cinco dimensões da espiritualidade relacionadas por Rego, Souto e Cunha

(2007), por já terem sido usadas por estes para medir o empenhamento e a produtividade organizacional em um estudo empírico. Também pela necessidade de apresentar a espiritualidade de forma mais objetiva e direcionar a pesquisa, além de oferecer um paradigma a nortear formulações de estratégias que contemplem a espiritualidade.

Este trabalho delimita-se em investigar três empresas de diferentes setores situadas na região metropolitana de Porto Alegre (RS), denominadas de Empresa S, Empresa C e Empresa I. A pesquisa classifica-se em exploratória, descritiva, qualitativa e pesquisa de campo. A coleta de dados efetuou-se por meio de entrevistas semiestruturadas e a análise de dados por meio de análise de conteúdo.

A seguir apresenta-se o embasamento teórico, após descreve-se o método usado na pesquisa e a análise dos dados coletados nas empresas.

## 2 Conceituação de Espiritualidade

Em uma primeira impressão, a espiritualidade, será associada à religiosidade. Segundo Barreto, Feitosa e Bastos (2014), apesar de existir convergência em diversos aspectos, religião e espiritualidade não são a mesma coisa. Conforme Souza, Gerhard e Pinto (2017, p. 337), “a espiritualidade pode ser buscada e acessada independentemente de religião”.

Sobre o tema, Pierce (2006, p. 27) salienta que “tentar definir espiritualidade é como tentar fixar um prego na areia. O primeiro erro ao tentar definir ou entender com precisão a espiritualidade é confundir-la com religião ou devoção”, não obstante, o termo ter origem no catolicismo francês, para contrapor o termo ‘devoção’ que era associado ao entusiasmo de certas práticas espirituais questionáveis. Atualmente, adquiriu sentido antropológico para descrever pessoas que buscam enxergar a vida de forma holística, buscando abranger o potencial contido em todas as dimensões do ser. Silva (2016) descreve que os seres humanos estão ligados a uma força que os motiva, sendo assim, a espiritualidade vem a se tornar o caminho pelo qual buscam respostas ou crescimento, tanto intelectual quanto financeiro.

Conforme Julião, Nascimento-Santos e Paiva (2017, p. 354) definem “a espiritualidade é a forma contemporânea da verdadeira grandeza na constituição de uma civilização, representando o mais alto grau de enraizamento do homem no universo e possibilitando que se viva de forma integrada, em harmonia com a natureza e o espírito.”, o que corrobora com a definição de Kerber (2009) de que a espiritualidade é a busca do homem de entender o seu próprio mistério, isto é, o mistério da vida e da morte, do antes e do depois desta existência terrena, visível e palpável. É a busca pelas respostas das grandes questões da vida: Quem somos? De onde viemos? Para onde vamos? Respostas que podem dar a percepção de que somos mais do que vemos e sentimos materialmente.

Conforme Tecchio, Cunha e Brand (2018), observa-se uma predominância de três dimensões da espiritualidade, a saber: o senso de comunidade, o trabalho com significado e a vida interior. Ferreira et al. (2018) destacam que o conceito espiritualidade está ligado com a busca individual por significado e sentido da vida, bem como suas relações com algo transcendente e sagrado, que pode ou não ter uma participação formal da religiosidade, sendo que a espiritualidade possui mensuração mais difícil que religiosidade. Em suma, os termos espiritualidade e religiosidade referem-se à ligação do indivíduo com o transcendente.

A espiritualidade é referida como uma dimensão que se relaciona na procura e expressão de significado, com um propósito e sentido de comunidade (SILVA, 2012). Barreto, Feitosa e Bastos (2014, p. 3) definem como “uma dimensão humana, parte fundamental e norteadora da humanização do ser humano [...] a espiritualidade pode ser mais ou menos exercitada e o seu desenvolvimento é realizado mediante afloramento das qualidades do espírito.” Para Silva (2016, p. 10), “Ela nasce de uma constante busca através de relacionamentos pessoais e reflexões”. Rovers e Kocum (2010) definem a espiritualidade como a força que impulsiona, que dá sentido, estabilidade e propósito à vida, através da ligação com dimensões que transcendem a figura do indivíduo. Ashmos e Duchon (2000) ressaltam que a EAT, apesar da conotação religiosa, não é sobre religião ou crenças, mas sim, sobre os trabalhadores se verem como seres espirituais que precisam de senso de propósito e significado, experimentando tais em seu ambiente de trabalho.

Conforme Araújo e Silva (2005), espiritualidade é uma vida que transcende os aspectos materiais, dirigida por princípios universais e atemporais. Alguns de seus exemplos são: integridade, honestidade, gratidão, humildade, respeito, diligência e perdão. Baseado na literatura científica, Kumpikaitė-Valiuniene (2014) defende que a maioria das definições de espiritualidade contêm uma palavra chave: Valores. Para Barchifontaine (2007, p. 305) “A espiritualidade pode ajudar-nos a assumir nossas responsabilidades perante a vida em todos os sentidos”. Para Barreto, Feitosa e Bastos (2014, p. 13), “A espiritualidade é uma característica intrínseca do ser humano, que manifestada estimula o comportamento de conexão e respeito pelo outro [...] pode ser mais ou menos exercitada e o seu desenvolvimento é realizado mediante afloramento das qualidades do espírito.” Já Silva (2016, p. 10) defende que “A espiritualidade está presente em cada ser humano e faz a diferença através das escolhas de cada um, contribuindo para o bem ou para o mal.”

Nesta seção buscou-se contextualizar a espiritualidade de modo geral, a seguir é abordado o tema no contexto organizacional.

## 2.1 A Espiritualidade no Contexto Organizacional

Durante muito tempo as organizações priorizaram em seus estudos a racionalidade, esquecendo-se da complexidade dos seres humanos que são constituídos de razão, emoção e espírito. De fato, atualmente, as organizações têm sido compelidas a alinhar seus valores corporativos com os de seus funcionários e trabalhar duro para resolver problemas da sociedade também. Conforme Souza, Gerhard e Pinto (2017, p. 337) “no contexto organizacional, a espiritualidade traz consigo uma orientação benéfica para o alcance do bem-estar não somente da empresa, mas de toda a sociedade [...] a empresa passa a ser um elemento importante na vida da sociedade onde atua”.

Pode-se dizer que as organizações estão começando a entender que elas não existem em um vácuo, mas sim em sociedade e que desempenham um papel importante neste mundo, além de que tudo que fazem impacta na vida de seus colaboradores. Sob a lente do paradigma da espiritualidade, as organizações são vistas como os mais responsáveis, conscientes e equitativos (VASCONCELOS, 2015).

A EAT se refere à encontrar, no trabalho, uma oportunidade de expressar seus vários aspectos como ser humano, além de suas habilidades físicas e intelectuais (ASHMOS; DUCHON, 2010). Segundo

Barreto, Feitosa e Bastos (2014), a espiritualidade, no contexto organizacional, parte da visão de externar as virtudes e qualidade intelectuais do indivíduo, e o ambiente de trabalho vem por se tornar o lugar onde há a oportunidade de se colocar em prática as qualidades do espírito humano como direcionadora de práticas de gestão e não apenas a inserção de práticas religiosas. Ainda segundo os autores, “o local de trabalho se torna um ambiente para prática espiritual, ou seja, pode-se adotar um comportamento ético e virtuoso, trabalhar em harmonia com os colegas e colaborar para uma sociedade melhor.” (2014, p. 13).

Baseado em Julião, Santos e Paiva (2017) pode-se afirmar que a prática da espiritualidade organizacional também influi no aumento do desempenho individual, no sentido de valorizar o colaborador. Isso ocorre a partir do momento em que o mesmo observa em seu trabalho um significado para a vida, bom clima organizacional e senso de comunidade. A partir de melhor desempenho individual, por consequência, a organização tende a obter melhores resultados no geral. Para Barreto, Feitosa e Bastos (2014), EAT tem sua implementação justificada na busca por um clima organizacional melhorado, que possibilite maior produtividade e qualidade nos produtos e serviços prestados, o que, por consequência, gera melhor retorno financeiro.

Isso corrobora com o que Vasconcelos (2015) defende sobre organização baseada na espiritualidade: a mesma tende a alcançar resultados adequados e a ser admirada pela sociedade como um todo. Diante disso, pode-se deduzir que esta organização amplia seu papel social, reconhecendo os princípios morais como um norteador e, simultaneamente, trabalhando eticamente para atender às necessidades da sociedade. Dentro desta ótica, uma organização voltada para a espiritualidade se esforça para uma missão de causas nobres, isto é, para ser responsabilizada por iniciativas dignas. Para Silva, Durante e Bíscoli (2017), a EAT pode ser considerada a resposta para um dilema social, onde a retomada dos aspectos emocionais em que a busca por harmonia e tranquilidade pode ser aplicada no ambiente organizacional.

Reconhecer a EAT significa que as pessoas presentes na organização são dotadas de alma e espírito, e que o desenvolvimento do espírito é tão importante quanto o desenvolvimento da mente (ASHMOS; DUCHON, 2000). De acordo com Souza, Gerhard e Pinto (2017), é necessário ressaltar os ganhos provenientes da adoção da EAT. Aplicar e orientar a organização como um todo para princípios e valores como a ética e responsabilidade socioambiental trazem benefícios que excedem o simples ganho de eficiência laboral. Além de melhorar a honestidade, benevolência e solidariedade, facilitando o trabalho em grupo e transparência no local de trabalho, há impacto para os clientes da empresa, onde os mesmos percebem a adoção de tais valores na mesma.

Conforme exposto por Vasconcelos (2015), desde a década de 80 as organizações têm passado por momentos não tão brilhantes, como crise financeira, quadro de demissões e diminuição da capacidade produtiva, coisas que levaram as pessoas a procurar por questões mais duradouras, como os princípios espirituais. Desta maneira, o paradigma espiritual pode aparentemente ajudar a transformar a tarefa de gerenciamento, através de uma compreensão mais profunda. Ainda segundo o autor, assim, uma organização baseada na espiritualidade poderia permitir um ambiente de trabalho amigável, orientação para o serviço, criatividade e inovação, transformação pessoal e coletiva, sensibilidade ambiental e alto desempenho.

Conforme Kivitz (2006) são identificados sete fatores para o surgimento da EAT: (1) a busca pelo sentido: não basta ter sucesso, é preciso significado; (2) *downsizing*: as demissões em massa levam à

reavaliação dos valores; (3) fadiga: a pressão competitiva não tem tréguas, e todos estão sobrecarregados; (4) escândalos contábeis: evidências de abandono da ética e da virtude em troca de resultados de curto prazo; (5) terrorismo e violência no trabalho: empregados desapontados promovem desordens; (6) concorrência: em momentos de dor, as pessoas buscam a metafísica e Deus; (7) os líderes corporativos estão finalmente começando a entender que, para ter sucesso no competitivo e globalizado mundo dos negócios, eles precisam descobrir os meios de extrair criatividade e inovação.

Kivitz (2006) discorre sobre três utilizações que o mundo corporativo faz da espiritualidade: (1) espiritualidade proselitista, a serviço da religião; (2) espiritualidade como motivadora de performance, a serviço do capital; (3) espiritualidade e práxis: a espiritualidade a serviço do humano. Entretanto Bettega (2012, p. 45) ressalta que “só há espaço para a EAT que valorizam o lado humano, e essa preocupação deve ser constante dentro das mesmas”. Barreto, Feitosa e Bastos (2014, p. 12) afirmam que o “local de trabalho se torna um ambiente para prática espiritual, ou seja, pode-se adotar um comportamento ético e virtuoso, trabalhar em harmonia com os colegas e colaborar para uma sociedade melhor.”

A EAT foi relacionada em cinco dimensões por Rego, Souto e Cunha (2007): (1) Sentido de comunidade; (2) Alinhamento do indivíduo com os valores da organização; (3) Sentido de préstimo a sociedade; (4) Alegria no trabalho; (5) Oportunidade para a vida interior.

A primeira dimensão, o sentido de comunidade, é uma dimensão crítica da espiritualidade no trabalho e supre a necessidade de pertencimento e contribuição dando oportunidade de desenvolver um sentimento de vínculo, ocorre no nível grupal e envolve comportamento, interação social e preocupação do indivíduo para com o próximo. Essa necessidade tem sido transferida para o local de trabalho à medida que se diminui as relações de vizinhança e participação em grupos sociais, também com a redução no número de membros das famílias. O sentido de comunidade ocorre quando as pessoas se veem conectadas umas às outras, quer sejam profissionais, religiosos ou culturais, isto gera preocupação entre os membros de uns para com os outros, como suporte, liberdade de expressão e cuidado genuíno (VERGARA; MOURA, 2012; TECCHIO; CUNHA; BRAND, 2018).

A segunda dimensão é o alinhamento de valores. Todas as pessoas possuem valores que foram formados por suas experiências. Por sua vez, também as organizações têm seus valores, e às vezes estes não são congruentes. As pessoas procuram não contrariar os seus princípios e valores, e quando estes são afirmados sentem satisfação, por outro lado, quando forçadas, é com pesar e sofrimento. É possível, então, deduzir que o empenhamento dos funcionários será maior conforme este encontre identificação com os valores da organização (VERGARA; MOURA, 2012).

A terceira dimensão é o sentido de préstimo a comunidade. A necessidade de encontrar sentido profundo de significado e propósito em seu trabalho é suprida na percepção de que o funcionário tem de estar contribuindo com um serviço ou produto desejado pela sociedade (TECCHIO; CUNHA; BRAND, 2018). Segundo Vergara e Moura (2012) quando o trabalhador entende o propósito do trabalho, este se torna mais interessante e prazeroso. Para Tecchio, Cunha e Brand (2018) esta dimensão demonstra como os colaboradores interagem em nível individual com seu trabalho e a expressão de sua espiritualidade parte do princípio de que cada pessoa tem sua motivação, princípios e ensejos de estar envolvida em atividades que atribuam maior significado, tanto para sua vida quanto para a do próximo.

A quarta dimensão diz respeito à alegria que este proporciona. Isto é, a pessoa gosta do que faz, sente prazer e não vê o trabalho como uma mera obrigação. Conforme Rego, Souto e Cunha (2007) esta dimensão pode ser considerada uma subdimensão de um fator mais amplo como o trabalho com significado ou sentido de préstimo a comunidade.

Por fim, a quinta dimensão, refere-se à maneira como a organização respeita os valores espirituais da pessoa. A dimensão de vida interior é fundamental para compreender a EAT, e o correto desenvolvimento da mesma pode levar à consequência benéfica para a empresa (TECCHIO; CUNHA; BRAND, 2018). A pessoa acredita que pode satisfazer suas necessidades espirituais no trabalho. Elas se veem importantes, valiosas e respeitadas. Uma maneira de implementar essa dimensão é delegando autoridade.

Como se pôde observar a espiritualidade vem ganhando importância na sociedade e, em especial, no mundo organizacional, pois liga pessoa, fé, esperança e amor. Por isso, busca-se apresentar a espiritualidade como um novo paradigma para a missão das organizações e as diversas áreas que integram o mundo organizacional. Vasconcelos (2015) acredita que uma organização pode demonstrar que é propensa à assimilação do discurso do paradigma espiritual, abraçando tais compromissos e preocupações.

Uma vez que a espiritualidade é conceituada como uma dimensão do ser humano que busca um propósito para a sua existência, é possível supor que o trabalho tenha uma participação fundamental para esta busca. A organização espiritualizada reconhece que seus empregados possuem vida interior que alimenta e é alimentada por um trabalho com significado e ocorre num contexto de comunidade (SILVA, 2012). Para Ashmos e Duchon (2000), após reconhecer a espiritualidade dos colaboradores, o reconhecimento da EAT requer que a organização entenda que os empregados querem estar envolvidos em um trabalho que dê sentido às suas vidas. Entender o conceito de EAT é entender que as pessoas que fazem parte da organização são seres espiritualizados, com almas que podem ser tanto nutridas quando danificadas por seus empregos. É ter também a noção de que pessoas espiritualizadas não apenas expressam suas necessidades de vida interior através da busca por um emprego com significado, mas também que parte de estar vivo é viver em conexão com outras pessoas.

Conforme é exposto por Barreto, Feitosa e Bastos (2014), o aspecto primordial da EAT é o trabalho com significado, relaciona-se com o trabalho realizado gerar benefícios e ser importante na vida do colaborador. Então, é responsabilidade do líder desenvolver habilidades relacionais, para que possa entender a complexidade do ser humano e fomentar a espiritualidade das pessoas através do relacionamento, mais do que com ordens e determinações.

Desta forma, o papel de liderança engloba tópicos muito sensíveis, como motivação, espírito de equipe e vocação, e afinal, as pessoas são capazes de realizações extraordinárias, desde que corretamente encorajadas a isso (VASCONCELOS, 2015). Portanto, é papel do líder perceber as necessidades físicas, emocionais e espirituais de seus subordinados além das necessidades de habilidades técnicas, assim como ele mesmo deve transcender as habilidades técnicas, para uma abordagem mais humana de gestão e liderança.

Constata-se, a partir do embasamento teórico apresentado, que a espiritualidade traz benefícios às organizações que a praticam como política de desenvolvimento humano. Vasconcelos (2015) declara que

a tarefa de moldar organizações baseadas na espiritualidade pode ser considerada uma meta motivadora e digna de se participar. Porém, não deve ser tomada com enfoque de curto prazo, como um artifício da moda para aumentar a produtividade e o lucro, nem como forma proselitista, com o fim de impor a religião de seus diretores. Deve-se ter em vista o desenvolvimento do indivíduo e da empresa como entes ativos da sociedade e, neste contexto, com papel fundamental na construção desta sociedade.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa classifica-se quanto aos seus objetivos em exploratória e descritiva, quanto aos procedimentos, fez-se uso da pesquisa de campo qualitativa, que Prodanov e Freitas (2013, p. 59) definem como sendo “utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta [...] consiste na observação dos fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis”.

A escolha da pesquisa de campo qualitativa justifica-se por ser um método que visa identificar o caráter subjetivo do objeto analisado, por meio da investigação de suas particularidades e experiências individuais e é recomendada para pesquisas com um número pequeno de entrevistados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

As empresas escolhidas para o estudo foram identificadas por meio de uma pesquisa exploratória em sites institucionais em que apresentavam valores associados às dimensões da espiritualidade e o fator determinante para a escolha após essa etapa relaciona-se com o aceite das empresas. Desse modo, o estudo foi realizado em três empresas de ramos distintos, serviço, comércio e indústria, denominados de Empresas: S (instituição de ensino), C (loja de eletrodomésticos), I (indústria de calçados).

A Empresa S foi fundada em 1950 e integra uma grande rede de ensino presente em diversos países com uma história de 200 anos de trabalhos na área da educação. Trata-se de uma escola de confissão católica. A unidade estudada situa-se em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul (RS).

A Empresa C iniciou suas atividades em 1957, em uma pequena loja adquirida em uma cidade no interior de São Paulo. A loja de 500 m<sup>2</sup> foi ampliada e começou a crescer com a chegada de uma nova dupla de sócios. Em 1983 se expandiu para fora do estado de São Paulo. Em 1991 teve início um novo modelo de gestão, fortalecendo a empresa para novos desafios. A unidade de estudo foi uma loja da rede situada em São Leopoldo (RS).

A Empresa I foi fundada em 1985 e atua no segmento de produção de calçados femininos. Possui cerca de 280 funcionários e situa-se na cidade de Três Coroas (RS). Dirigida por dois irmãos, começou produzindo artesanalmente 5 pares de calçados por dia, hoje são produzidos 2.500 pares por dia.

Para coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado baseado nos autores apresentados no embasamento teórico. O roteiro contemplou as seguintes questões: como a espiritualidade é entendida pelos entrevistados (ASHMOS; DUCHON, 2000; KIVITZ, 2006; BARCHIFONTAINE, 2007; SILVA, 2016; SOUZA; GERHARD; PINTO, 2017), a existência ou não das dimensões da espiritualidade (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; VERGARA, 2012) e o papel do líder no desenvolvimento da espiritualidade (BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014; VASCONCELOS, 2015).

Os entrevistados foram indicados pela direção de cada empresa. A Tabela 1 apresenta o perfil dos sujeitos da pesquisa.

**Tabela 1:** Perfil dos Entrevistados

Entrevistado Empresa S	Cargo	Tempo de Empresa	Formação
E1	Diretora da Pastoral	14 anos	Ensino Superior em Pedagogia
E2	Vice-Diretora	20 anos	Pós-Graduação em Psicopedagogia
E3	Diretor	27 anos	Ensino Superior em Administração
E4	Diretora de Comunicação	6 anos	Ensino Superior em Propaganda e Marketing
Entrevistado Empresa C	Cargo	Tempo de Empresa	Formação
E1	Gerente de Loja	14 anos	Ensino médio
E2	Gerente Financeiro	12 anos	Ensino superior
E3	Vendedor	12 anos	Ensino médio
E4	Vendedor	09 anos	Ensino médio
Entrevistado Empresa I	Cargo	Tempo de Empresa	Formação
E1	Gerente	2 anos	Ensino Superior em Administração
E2	Técnico de Segurança	7 anos	Curso Técnico em Segurança no Trabalho
E3	Gerente de RH	19 anos	Ensino médio
E4	Supervisor de Montagem	17 anos	Ensino médio
E5	Modelista	4 anos	Curso Técnico em Modelagem

Fonte: Elaborado pelos autores

As entrevistas foram realizadas em salas de reuniões disponibilizadas pelas empresas, foram gravadas e posteriormente transcritas para facilitar a análise. Para análise dos dados coletados, fez-se uso da técnica de análise de conteúdo qualitativa conforme orientações da Bardin (2010), que trata como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a sua categorização, sua interpretação e a redação do relatório. Neste trabalho utilizou-se a seguinte categorização: (1) O entendimento de espiritualidade; (2) Dimensões da espiritualidade (senso de comunidade, alinhamento de valores, sentido de préstimo a sociedade, alegria no trabalho, oportunidade para a vida interior); e (3) O papel do líder e a espiritualidade.

A seguir apresenta-se a análise dos dados coletados, efetuada de acordo com os procedimentos citados.

## 4 Análise dos Resultados

### 4.1 O Entendimento de Espiritualidade

Na Empresa S, a espiritualidade de cada um dos entrevistados está de certa forma ligada aos ritos instituídos no colégio, ou celebrações, como prefere chamar o diretor. Pode-se dizer que o fato de trabalhar em uma escola confessional católica fomenta esta espiritualidade, como revela a diretora de comunicação: “Eu nunca fui a tanta missa desde que eu estou trabalhando aqui, eu não tinha o costume de ir”; também, a vice-diretora atribui parte da sua espiritualidade pessoal ao trabalho na escola: “Falando da minha experiência pessoal, isso cresceu e se tornou mais intenso a cada vez que eu participei das formações e estive nesse ambiente e fui me aprofundando [...]”.

Frases como: “É desenvolver a crença em algo superior” (Entrevistado 2); “A espiritualidade

é a tua essência, a essência do ser humano, é a tua vivência” (Entrevistado 1); “Eu entendo que é esse autoconhecimento, essa parte mais profunda do nosso ser” (Entrevistado 3); “Acho que espiritualidade é tu estares bem contigo mesmo, com os outros e com o que tu crês como um ser superior” (Entrevistado 4), sintetizam o pensamento dos gestores.

Em síntese, o entendimento de espiritualidade na Empresa S é de que é uma experiência do sagrado, uma transcendência no sentido de relacionar-se com Deus e que se reflete nos relacionamentos intrapessoal e interpessoal segundo a análise dos relatos da liderança entrevistada.

Na Empresa C, com exceção do gerente, nenhum entrevistado jamais ouviu falar sobre o tema aplicado às organizações. Percebeu-se uma preocupação em deixar claro que a organização não possui nenhuma vertente religiosa e respeita todas as religiões. “Independente daquilo que a pessoa acredita, ela tem um ser, uma fonte positiva que as motiva, e é isso que a gente procura exaltar todos os dias” (Entrevistado 1).

O exposto está relacionado com o pensamento de Silva (2016), onde o autor descreve que as pessoas possuem uma ligação com uma força motivadora, onde a espiritualidade assume um aspecto de caminho pelo qual buscam-se respostas ou crescimento.

Na Empresa I, a maioria dos entrevistados não ouviu falar sobre espiritualidade na organização. Mas, todos possuem um entendimento próprio do que significa espiritualidade. Ao ouvir pela primeira vez sobre o tema, também se associou com religião: “Seria vinculado a acreditar em Deus, eu acredito que seja neste sentido” (Entrevistado 3).

O entendimento expresso pelo gerente enquadra-se melhor ao o que se busca nesta pesquisa: “Eu entendo essa espiritualidade como uma paixão por aquilo que tu faz, que te motiva a levantar todo dia, a voltar pra casa e continuar pensando na solução de algum problema, como melhorar alguma coisa” (Entrevistado 1), ou o que disse a técnica de segurança, “Não falando de um Ser ou um Deus em si, eu acredito que seria o bom convívio de todos, os relacionamentos, como as pessoas veem o próximo, o colega, a chefia. Eu acredito que seja essa harmonia espiritual, essa integração entre as pessoas” (Entrevistado 2).

Pode-se notar que nesta empresa encontra-se presente a espiritualidade conforme definida por Julião, Nascimento-Santos e Paiva (2017) onde os autores defendem que esta seria uma forma contemporânea de civilização, possibilitando a vida em harmonia com a natureza e espírito, de forma íntegra.

#### *4.1.1 Discussão dos Resultados*

Pode-se dizer que existe um entendimento pessoal de cada um dos entrevistados sobre espiritualidade, baseado no senso comum, de que espiritualidade tem a ver com religiosidade e, em um contexto mais amplo, com um bom relacionamento entre as pessoas.

De maneira geral, os entrevistados percebem a espiritualidade como sendo a essência do ser humano, e entendem que uns a desenvolvem mais enquanto outros nem tanto. É o estar bem consigo mesmo, com o próximo e com um ser superior. Como normalmente se confunde espiritualidade com religiosidade, observou-se também entre alguns entrevistados esta associação, imaginando se tratar de algum tipo de apologia religiosa.

No caso da Empresa S, não é possível, entretanto, dissociar a espiritualidade da religião, pois o ambiente é totalmente inserido em um contexto religioso, tornando inviável a reflexão sobre os questionamentos feitos por Kivitz (2006, p. 28), “É possível ter uma experiência espiritual em um ambiente despido de sentido religioso? É possível desenvolver a espiritualidade independente da prática religiosa?”. Mesmo que exista a convergência entre espiritualidade e religião em diversos aspectos (BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014), este não é o objetivo desta pesquisa.

A Empresa C respondeu melhor aos questionamentos de Kivitz (2006), pois consegue manter a laicidade do ambiente profissional, sem excluir a oportunidade do exercício da espiritualidade, que neste caso está na cultura da empresa, respeitando, contudo, as opções individuais. Na Empresa I, porém, não há nenhuma posição institucional, apenas opiniões pessoais dos colaboradores sobre o tema.

#### 4.2 Dimensões da Espiritualidade na Empresa S

Na Empresa S encontraram-se práticas que podem ser relacionadas com as cinco dimensões da espiritualidade. O sentimento de pertencimento e comunidade é latente na Empresa S, não só nas palavras, mas também nas expressões pessoais dos entrevistados. Os termos família e escola andam permanentemente juntos, conforme destaca o Entrevistado 4: “É um ambiente de trabalho muito favorável, todo mundo é meio família, desde que eu estou aqui eu nunca tive desentendimento com ninguém. Isso favorece a questão ética e profissional”.

Em relação à dimensão alinhamento do indivíduo com os valores da organização. Verificou-se que os valores da empresa estão formalizados no planejamento estratégico do colégio: “Nossos valores são amor ao trabalho, espírito de família, audácia, solidariedade, presença, simplicidade” (Entrevistado 3). Além da formalização de seus valores, há na empresa um forte investimento na formação destes valores nos funcionários. Pode-se dizer que os valores são absorvidos e vividos pelos funcionários.

Quanto à dimensão sentido de préstimo a sociedade, a Empresa S atua fortemente no contexto de responsabilidade social. Conforme destaca o Entrevistado 2, “Na verdade nós trabalhamos no cunho social sempre, por ser uma escola confessional católica e também pela questão da filantropia”. Além da formação que se proporciona aos alunos, funcionários e comunidade em geral, as ações em prol da comunidade é uma característica das instituições em rede. “Principalmente a questão do olhar para a comunidade. Nem sempre com os menos favorecidos, mas sim com uma questão social de trabalhar” (Entrevistado 2).

As ações de assistência são contínuas e envolvem pais, alunos e educadores. Outro serviço à sociedade de grande importância é a Educação de Jovens e Adultos (EJA), que proporciona educação para aproximadamente 600 pessoas, “são alunos 100% bolsistas, a qualidade da educação e do ensino é a mesma.” (Entrevistado 1), além disso, o transporte até a escola é gratuito.

Sobre a dimensão alegria no trabalho, todos os entrevistados afirmaram que o maior benefício de se trabalhar é o ambiente de trabalho e o desenvolvimento pessoal que o colégio proporciona aos funcionários. Conforme o Entrevistado 3: “A escola dá muita oportunidade. Eu sou um exemplo disso, eu comecei em 1973 aqui como auxiliar na tesouraria da escola, agora sou diretor já pelo oitavo ano”. Observa-se que a Empresa S investe no desenvolvimento de seus colaboradores na medida em que espera contar com estes,

proporcionando um senso de propósito para os mesmos: “O primeiro olhar é o interno” (Entrevistado 2).

A empresa revela espiritualidade nas relações de trabalho, mais do que em aspectos legais e formais, através de práticas e atitudes individuais que melhoram o ambiente de trabalho, bem como com a preocupação com outros aspectos da pessoa além do profissional. A preocupação com o diálogo é evidente nas relações de trabalho, “Nós priorizamos bastante o diálogo. Temos a prática do *feedback*” (Entrevistado 3). Mais do que remuneração, valoriza-se a formação pessoal, o sentido de propósito proporcionado pela atividade desempenhada e o ambiente favorável de trabalho.

A última dimensão refere-se à oportunidade para vida interior, neste aspecto, a conotação religiosa é explícita na empresa, e consta inclusive na sua declaração de missão, visão e valores. Entretanto, “Não barra outras religiões, tanto nas aulas de religião como os próprios funcionários. A gente pergunta que religião que é e explica que a gente tem oração todos os dias na sala dos professores, se tu não se sente à vontade não tem problema, tu não precisa participar” (Entrevistado 4).

Existe, então, na Empresa S, uma rotina diária de orações e, no decorrer do ano, uma variedade de celebrações, missas, orações, retiros, todos a fim de oportunizar o desenvolvimento da espiritualidade, porém, todos de confissão católica. Pode-se dizer que a empresa é uma instituição religiosa que presta um serviço secular. Por isso, qualquer um que busque esse serviço ou queira fazer parte da equipe deve ter a consciência de que irá conviver com os ritos ou celebrações que fazem parte da rotina do colégio, sem, contudo, se sentir coagido a participar.

Desse modo, verifica-se a presença de todas as dimensões de espiritualidade na empresa, destacando-se o sentido de comunidade no qual os colaboradores possuem a sensação de pertencimento, isto é, vínculo com a organização assim como de uns para com os outros e o alinhamento de valores os quais são, conforme os entrevistados, compartilhados pelos colaboradores. Observou-se que a utilização da espiritualidade na dimensão de oportunidade para a vida interior é de certa forma proselitista (KIVITZ, 2006), já que todos os ritos instituídos estão dentro dos dogmas católicos, sendo inclusive a evangelização parte da missão da pastoral que é o departamento do colégio responsável por estes ritos.

#### 4.2.1 Dimensões da Espiritualidade na Empresa C

A empresa C possui práticas que se caracterizam como espirituais de acordo com as cinco dimensões da espiritualidade.

O sentido de comunidade evidencia-se pela valorização da pessoa, que é destacado pelos entrevistados: “O foco da empresa são as pessoas. Sem as pessoas não existe trabalho, não existe cultura, não existe nada, existe apenas mão-de-obra. E, não é isso o que a empresa valoriza, ter o resultado a qualquer custo” (Entrevistado 1).

Essa preocupação com as pessoas, segundo os entrevistados está na cultura da empresa e tem origem em seus fundadores. “A empresa quando começou, teve um início bem difícil. Então, pessoas que começaram com ela foram crescendo juntos” (Entrevistado 2).

A partir das respostas obtidas pode-se dizer que o sentido de comunidade existe na Empresa C,

porém, é percebido por aqueles que estão há mais tempo na organização e na proporção da aproximação e identificação com a história dos fundadores.

Em relação à dimensão alinhamento do indivíduo com os valores da organização, verificou-se que a empresa possui o seu planejamento estratégico e existe um esforço para transmitir os valores para os colaboradores. Embora os entrevistados não consigam expressá-los literalmente, parecem assimilá-los na dinâmica do dia-a-dia da empresa. “A raiz da empresa é trabalhar primeiro as pessoas, os valores, a cultura. Isso está enraizado na empresa, em todas as filiais, em todos os departamentos” (Entrevistado 1).

A empresa possui um código de ética e conduta de forma a explicitar formalmente o que se espera dos seus colaboradores. Os entrevistados demonstram identificar-se com tais valores: “Me identifico porque é uma empresa ética, boa de trabalhar, a gente confia bastante” (Entrevistado 4). O foco nas pessoas e a abordagem espiritualizada podem ser identificados na sua declaração de valores:

Respeito, Desenvolvimento e Reconhecimento: nós colocamos as pessoas em primeiro lugar. Elas são a força e a vitalidade da nossa organização. Crença: acreditamos em um Ser Supremo, independentemente de religião, bem como nas pessoas, na empresa e no nosso País. (Entrevistado 1).

Na dimensão sentido de préstimo a sociedade, a empresa trabalha como parceira da sociedade em realização de ações pontuais em forma de campanhas, como por exemplo, a do agasalho e de alimentos. “Ela não é tão divulgada, as pessoas não conhecem, porque o princípio da empresa não é fazer a propaganda em cima disso, mas realmente ajudar as pessoas” (Entrevistado 1).

A partir das respostas dos entrevistados percebe-se que as ações neste sentido são tímidas e isoladas, embora este tipo de ação possa fomentar a solidariedade entre os colaboradores, espera-se de organizações de grande porte iniciativas duradouras para além do assistencialismo.

Em se tratando da dimensão alegria no trabalho, a empresa demonstra um cuidado especial com seu pessoal a fim de conquistar a satisfação destes. São inúmeros benefícios como vale alimentação, convênio médico, bolsa de estudos, auxílio para escola especial para quem tem filho excepcional, cheque mãe para quem tem filho com até onze anos de idade, rede social para auxílio, cooperativa de crédito para empréstimos a juros reduzidos. “Tem a acolhida de quem entra, já recebe os cursos e conhece a história da empresa, como funciona, o plano de carreira, o que é preciso para chegar onde deseja” (Entrevistado 2).

A preocupação da empresa com outros aspectos da vida da pessoa além do profissional também produz a sensação de pertencimento e alegria no trabalho. “Trabalho é pra quê? Para a tua família, para o teu bem estar e conforto. E tu vai tirar daqui de dentro, da empresa. Então, não é simplesmente uma empresa, mas uma empresa que te ajuda a chegar ao objetivo que tu quer” (Entrevistado 1).

A empresa possui plano de carreira, que é outra forma importante de proporcionar sentido e propósito no trabalho. “Hoje quem entra na empresa, que tem muita vontade de crescer, sabe que a empresa dá ferramentas para isso, sabe que tem essa possibilidade” (Entrevistado 2).

A dimensão oportunidade para vida interior aplica-se no dia-a-dia. Além do rito de comunhão que acontece na segunda-feira, todos os dias de manhã antes do início dos trabalhos é feito uma oração. Todos concordam que esta prática é importante para um bom trabalho, e testemunham: “Tudo é feito com mais amor, gratidão e respeito. Eu acho que se trabalha melhor e vive melhor” (Entrevistado 3). “Com certeza.

Por que, pra mim, tem que ser espiritualizado. Tem que ter espírito de equipe, o clima nos relacionamentos tem que ser bem harmonizado, senão a gente não consegue atender bem os clientes” (Entrevistado 2).

Pode-se dizer que as dimensões da espiritualidade estão presentes na Empresa C, estão sintetizadas na missão, visão e valores da empresa. Dessa forma, “Está de acordo com o que se considera uma visão espiritualizada, pois é holística, abrangendo pessoas, organização, sociedade e a fé no transcendente” (BETTEGA, 2012). Contudo, a dimensão do sentido de préstimo a sociedade não ficou plenamente caracterizada pelo que se obteve dos dados das entrevistas.

#### 4.2.2 Dimensões da Espiritualidade na Empresa I

Mesmo sendo a Empresa I uma indústria onde o trabalho funcional é repetitivo por parte da maioria dos colaboradores não parece favorável ao desenvolvimento de um ambiente espiritualizado, e apesar de não existir nenhuma formalização de planejamento estratégico, buscou-se identificar as características do ambiente de trabalho que pudessem se caracterizar de acordo com as cinco dimensões da espiritualidade.

Em relação à dimensão sentido de comunidade, é possível perceber, pelo que se obteve dos entrevistados, certo grau, desta dimensão, pois se evidencia uma aproximação tanto dos proprietários quanto das chefias com todos os funcionários. “Como a empresa não é grande, temos uma aproximação muito boa com as pessoas” (Entrevistado 1).

A presença do sentido de comunidade também se demonstra na medida em que a empresa procura contribuir com os funcionários na solução de problemas que estão fora da esfera profissional, mas que a empresa tem possibilidades de colaborar. Isso se reflete, segundo o gerente da fábrica, na retenção de mão de obra. “Hoje, a fábrica tem em torno de 30% dos funcionários com mais de 15 anos de empresa, outros 60% com até 5 anos de empresa. Então, conseguimos reter uma boa mão de obra em função deste bom relacionamento, desta valorização” (Entrevistado 1).

Quanto à dimensão alinhamento do indivíduo com os valores, não se obteve das entrevistas uma declaração formal de valores, e por isso, não se pôde avaliar satisfatoriamente o alinhamento dos valores do indivíduo com os da empresa. O que se obteve foi uma identificação dos funcionários com o posicionamento de mercado da empresa. “A empresa tem como missão fazer um produto bem elaborado que encha os olhos das mulheres. A visão é estar entre as grandes marcas do mercado calçadista feminino de valor agregado” (Entrevistado 1).

Neste aspecto a empresa prima por qualidade e age coerentemente ao dar as melhores condições de trabalho para os seus funcionários no que tange ao ambiente e tecnologia de trabalho. “É uma empresa boa de trabalhar, que dá as condições que precisamos do dia a dia, tem uma equipe muito boa” (Entrevistado 4); “É uma empresa que pensa pro futuro. A visão da empresa é conquistar o espaço dela, crescer, e eu quero crescer junto” (Entrevistado 5). Desse modo, o principal valor da empresa está focado no produto de qualidade e no comprometimento da equipe na produção deste.

A dimensão sentido de préstimo para sociedade está presente na Empresa I por meio de parcerias com ONG's na área de direitos da criança e do adolescente e de programas de gerenciamento de resíduos. Os entrevistados identificam que a empresa se preocupa com as gerações futuras do País. Esse tipo de parceria traz benefícios para a sociedade e para a empresa. No âmbito da comunidade local foram citadas ações

como apoio a creches e hospital: “Trabalhamos com a inserção dos deficientes no trabalho. Auxiliamos em ações sociais da comunidade: campanha do hospital, doação de sangue, etc.” (Entrevistado 3).

A Empresa I passa por um processo de evolução do Departamento Pessoal para um setor de RH estratégico, que visa contribuir para dimensão alegria no trabalho. O plano de remuneração da empresa inclui plano de saúde, que segue um escalonamento de acordo com o tempo de empresa do funcionário. “A empresa paga, por exemplo, um percentual de acordo com o tempo de empresa” (Entrevistado 3). Além disso, a empresa mantém convênio de saúde e uma psicóloga. Também possui programa de participação nos resultados de acordo com as metas semestrais e prêmio assiduidade equivalente a 8 horas de serviço.

Apesar da empresa não dispor de um plano de carreira formalizado, relatou-se que muitos dos que ocupam posições de chefia na empresa são oriundos do próprio quadro de funcionários. Pode-se verificar que existe um esforço dos proprietários e das chefias para manter uma mão de obra qualificada, proporcionando condições favoráveis de trabalho. Destaca-se que a tecnologia utilizada nos processos de produção é de última geração, o que demanda uma melhor qualificação dos profissionais, o que justifica o investimento em treinamento. Todas essas ações cooperam para evitar a insatisfação no trabalho.

Na dimensão oportunidade para vida interior não existe qualquer método ou atividade formal na empresa que proporcione aos colaboradores uma relação intrapessoal mais aprofundada no ambiente de trabalho. Como na Empresa I, o trabalho da maior parte dos funcionários é mecânico e repetitivo, isto é, não possuem independência para exercer sua criatividade, seria necessário realizar atividades que de alguma forma suprisse essa necessidade a fim de desenvolver esta autoestima de base organizacional.

Em síntese, pode-se dizer que apesar de não haver um programa de espiritualidade na empresa, nem mesmo o conhecimento a respeito do tema aplicado às organizações, é possível identificar alguns pontos dentro das práticas de RH que se enquadram em algumas dimensões da espiritualidade.

#### 4.2.3 Discussão dos Resultados

Observa-se que as dimensões de espiritualidade não estão presentes de forma plena nas empresas pesquisadas. A Figura 2 apresenta, de forma sucinta a presença, ou não, das dimensões de espiritualidade em cada uma delas.

**Figura 2:** Presença das Dimensões da Espiritualidade

	Empresa S	Empresa C	Empresa I
Sentido de Comunidade	Presente	Presente	Parcialmente presente
Alinhamento de valores	Presente	Presente	Não identificado
Sentido de préstimo a sociedade	Presente	Presente	Parcialmente presente
Alegria no trabalho	Presente	Presente	Parcialmente presente
Oportunidade para a vida interior	Presente	Presente	Não identificado

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação ao sentido de comunidade, observa-se que a Empresa S parece propiciar aos seus colaboradores uma rede de convivência onde as pessoas preocupam-se uma com as outras. O sentido de comunidade ocorre quando as pessoas estão conectadas por interesses comuns, quer sejam profissionais, religiosos ou culturais, isto gera preocupação entre os membros de uns para com os outros para além da

causa que os uniu (VERGARA; MOURA, 2012). Esse parece ser o caso da empresa C, uma vez que há uma parceria, um trabalho conjunto entre os colaboradores para o alcance dos objetivos coletivos.

A dimensão da espiritualidade voltada ao sentido de comunidade na Empresa I assemelha-se com o conceito de Boof (2006, p. 46), de que a espiritualidade no trabalho busca “políticas voltadas à gestão de pessoas, as quais têm seu princípio na valorização do ser humano no trabalho”. Contudo, segundo Vergara e Moura (2012) esta dimensão da espiritualidade se dá quando as pessoas se conectam por interesses comuns que gera uma preocupação de uns para com os outros para além dos interesses que os uniu. A partir dos dados coletados, verifica-se se que existe essa preocupação por parte da empresa para com os colaboradores. Porém, no que tange às relações interpessoais, não pôde ser identificada.

Segundo Kivitz (2006) a espiritualidade surge como resposta à crise existencial que assola o mundo corporativo, pois os profissionais desejam participar de uma empresa com valores que não sejam antagônicos aos seus. Assim, em relação ao alinhamento do indivíduo com os valores da organização foi possível observar que os valores na Empresa S estão fortemente ligados às tradições do fundador e sua história que têm suas raízes na tradição católica. Da mesma forma, a Empresa C apresenta a sua declaração de valores com foco nas pessoas e contempla a transcendência da crença em um ser supremo, na empresa e no país. Na empresa I, não se identificou essa dimensão, pois, o principal valor da empresa está focado no produto de qualidade e no comprometimento da equipe na produção deste. Evidenciou-se também que a Empresa I não possui uma declaração de valores formalizada, como um código de ética ou conduta.

O sentido de préstimo a sociedade foi identificado na Empresa S. Segundo Waddock (1999, p. 336 apud REGO; SOUTO; CUNHA, 2007, p. 14) “a junção da mente, do coração, da alma e do corpo, individual e coletivamente pode ajudar as empresas a reconhecer a importância da comunidade como base sobre a qual o sucesso, até mesmo a sobrevivência, pode ser construído”.

Bettega (2012) lembra que quando as condições de trabalho são gratificantes desenvolve-se afeto ao que se faz ou produz. Mas, o contrário também é verdadeiro, se o trabalhador é subjugado, o resultado é a indiferença, que pode refletir no serviço ou produto final. Em relação à dimensão alegria no trabalho, constata-se que na Empresa S parece realmente existir uma satisfação com o trabalho, sobretudo pela ideologia do trabalho, o senso de significado, e o sentimento de pertencimento.

Assim na dimensão alegria no trabalho a empresa C é, entre as três pesquisadas, a que possui a política de gestão de pessoas mais completa, com diversos benefícios e plano de carreira, tudo com o objetivo de proporcionar satisfação ao funcionário na expectativa de que este produza resultados.

Na empresa I observou-se parcialmente essa dimensão da espiritualidade, pois proporciona um bom leque de benefícios para seus colaboradores o que ajuda neutralizar a insatisfação no trabalho, mas não proporciona um senso de propósito para os mesmos quando não tem um plano de carreira formalizado.

A dimensão de vida interior é fundamental para compreender a EAT, e o correto desenvolvimento da mesma pode levar a consequências benéficas para a empresa (TECCHIO; CUNHA; BRAND, 2018). A pessoa acredita que pode satisfazer suas necessidades espirituais no trabalho. Neste aspecto, a conotação religiosa é explícita na Empresa S, e consta inclusive na sua declaração de missão, visão e valores. Celebrações religiosas não são, porém, a única forma de se buscar a espiritualidade, apesar de que na maioria das vezes

as pessoas associam uma coisa à outra. Segundo Kivitz (2006, p. 42), “O domínio religioso não é, em hipótese alguma, o único campo no qual o ser humano expressa a sua participação”.

Em uma empresa sem nenhum tipo de conotação religiosa, no setor do comércio varejista, satisfazer as necessidades espirituais pode soar estranho. Contudo, sendo a espiritualidade uma dimensão inerente do ser humano, porque o local de trabalho não seria apropriado para a prática dita espiritual? Não se pode dividir o ser que se porta de uma maneira na metade do dia e na outra metade esperar que este se esqueça das experiências culturais, emocionais e espirituais a fim de tornar-se outra pessoa (KIVITZ, 2006). Isto parece ser bem aplicado no dia-a-dia da Empresa C através do rito de comunhão. A Empresa I não contempla esta dimensão de espiritualidade.

### 4.3 O Papel do Líder e a Espiritualidade

A Empresa S sempre foi gerida por religiosos, por isso, a espiritualidade religiosa parece ser natural ao colégio. Porém, o colégio passou a buscar uma gestão profissionalizada. Estes foram selecionados do próprio quadro de funcionários do colégio, todos com formação nos valores da rede. Conforme Gomes (2001 apud REGO; SOUTO; CUNHA, 2007, p. 12) “Sabe-se que os executivos de topo de várias empresas estão em busca de experiências espirituais e transcendentais”. Na Empresa S, contudo, o movimento é um pouco diferente, uma vez que o que se buscou foi um equilíbrio entre a espiritualidade e o profissionalismo da gestão: “Na medida em que a escola evoluiu em nível de gestão, definiu-se que a escola particular é uma empresa, isso conflitou. Como é que a empresa lida com a espiritualidade e com a missão?” (Entrevistado 2).

Percebeu-se uma preocupação da liderança pelo exemplo: “Acho que ele tem que dar testemunho em primeiro lugar. Ele tem que ter a sua espiritualidade para poder mostrar e passar isso adiante. Acho que o papel do líder é fundamental” (Entrevistado 1). Em síntese, o papel do líder na Empresa S no desenvolvimento da espiritualidade é tido como fundamental, principalmente no aspecto relacional, o que vai de encontro com o que é exposto por Barreto, Feitosa e Bastos (2014), onde os autores declaram que é de responsabilidade do líder desenvolver habilidades relacionais, para que possa entender a complexidade do ser humano e fomentar a espiritualidade das pessoas através do relacionamento, mais do que com ordens e determinações.

Na Empresa C a figura da sua presidente e a história dos fundadores está presente em suas unidades. No contexto da unidade local, o papel do líder parece ser preponderante no que diz respeito a fomentar a espiritualidade. “É ele que nos passa toda a segurança, é ele que nos dá base aqui na loja” (Entrevistado 4). Na Empresa C, a valorização das pessoas é exaltada como prioridade dentro da empresa, por isso o preparo de líderes é essencial. Percebe-se da parte estratégica um esforço em comunicar o jeito de ser da empresa.

Segundo as entrevistas realizadas na Empresa I, “É uma característica dos donos do negócio ter uma relação bem próxima com os funcionários. Existe uma boa relação entre eles, e uma valorização do funcionário” (Entrevistado 1). Sobre a importância do papel do líder, não há discordância entre os entrevistados, mas sim, sobre as condições e possibilidades para se exercer essa liderança mais espiritualizada. Em síntese, há exemplos de líderes dentro da Empresa I que buscam uma abordagem mais humanizada na sua maneira de tratar seus subordinados, contudo são iniciativas pessoais e não uma ação estratégica da empresa.

Enfim, empresários e gerentes muitas vezes se negam a buscar preparo com foco no ser humano, porque consideram ingênuas as abordagens neste aspecto. Contudo, torna-se difícil fazer os colaboradores viver uma espiritualidade se a própria cúpula da empresa não a vive (BARCHIFONTAINE, 2007).

## 5 Considerações Finais

Tendo em vista o objetivo do trabalho de analisar a compreensão e a presença do conceito de espiritualidade no contexto organizacional, pode-se dizer que a espiritualidade vem ocupando espaço nas organizações, de forma lenta e gradual. Identificou-se em todas as empresas investigadas a presença de práticas relacionadas à espiritualidade. No caso da Empresa S e da Empresa C, pode-se verificar um programa formalizado de gestão de pessoas, sendo que o primeiro contempla de forma explícita a espiritualidade. Na Empresa I, não se identificou um programa formalizado.

Alcançou-se o objetivo específico de verificar o entendimento de gestores e colaboradores das organizações estudadas sobre o conceito de espiritualidade. Este entendimento gira em torno do senso comum, quase sempre associado à religiosidade, baseado em experiências pessoais. Todos entendem que a espiritualidade está associada a uma forma de encarar a vida sob a ótica de valores e a crença em Deus ou em uma força superior.

Ao investigar a presença ou não de práticas associadas às dimensões da espiritualidade: senso de comunidade, alinhamento de valores, sentido de préstimo a sociedade, alegria no trabalho, e oportunidade para a vida interior, encontrou-se em todas as empresas práticas que podem ser associadas a alguma dimensão da espiritualidade. Na Empresa S evidenciou-se a presença das cinco dimensões, com destaque para o alinhamento de valores e o investimento na formação baseada em seus valores. Na Empresa C foram identificadas práticas que se inserem dentro das cinco dimensões de espiritualidade, destaca-se, segundo os entrevistados, a valorização das pessoas. Na Empresa I pode-se pontuar, no entanto, algumas práticas isoladas que podem ser associadas a alguma dimensão da espiritualidade. A preocupação que a empresa demonstra com outros aspectos além do profissional, por exemplo, pode ser categorizado dentro do sentido de comunidade. A empresa não tem a missão e os valores formalizados, porém, destaca a qualidade e o comprometimento para a confecção de um produto de valor agregado.

Na busca de compreender o papel do líder no contexto da EAT, pode-se concluir que o papel do líder é preponderante para o desenvolvimento da espiritualidade. Neste aspecto a Empresa S passou por um processo diferenciado, onde se buscou um equilíbrio entre a espiritualidade já presente na essência e na missão da empresa e uma gestão mais técnica e profissionalizada com o advento de um conselho de gestores, com formação específica em cada área de suas responsabilidades, todos, porém, com formação nos valores da rede. A Empresa C tem como norte da sua gestão a valorização das pessoas, e isto tem origem nas raízes da empresa, obviamente exige um preparo para uma gestão mais humanizada que inclui a espiritualidade, para que este objetivo seja verdadeiro em todas as unidades da rede. Na Empresa I observa-se o desejo entre os entrevistados de uma abordagem mais humanizada na gestão das pessoas. A dinâmica do trabalho, falando especificamente da produção, não proporciona um ambiente favorável ao desenvolvimento de relacionamentos. Por isso, é necessário por parte dos gestores um esforço ainda maior para deixar claro aos colaboradores que eles não são apenas mero fator de produção.

Sendo assim, na busca por responder ao problema, “De que forma o conceito de espiritualidade é compreendido e aplicado no contexto organizacional?” destaca-se: a) Em cada uma das empresas observou-se que elas são consideradas boas para se trabalhar, segundo os entrevistados, e isto é atribuído ao comportamento ético da empresa e dos gestores. Isto evidencia que as pessoas gostam de trabalhar em uma empresa que nutre valores sólidos que são expressos no cotidiano do trabalho; b) A tarefa de fomentar esses valores é papel do líder, que deve ser exemplo; c) O senso de comunidade é outro aspecto preponderante da espiritualidade na gestão de pessoas. É mais fácil ser profissional quando as pessoas estão conectadas não só por interesses comuns, mas também por valores e sentimentos congruentes.

Esta pesquisa apresenta como limitações, o número de respondentes por empresas, o fato de apenas obter a percepção de pessoas que ocupam cargos de liderança, e ainda a dificuldade de generalização dos dados. Sugerem-se para novos trabalhos, estudos em empresas cujo programa de gestão de pessoas seja estratégico e contemple práticas de espiritualidade formalizadas buscando a relação destas práticas com alguns indicadores de RH, como por exemplo, absenteísmo, rotatividade, pesquisa de clima, educação e aprendizagem. Um estudo assim poderá proporcionar objetividade para um tema subjetivo como a espiritualidade.

## Referências

- ASHMOS, D. R; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105649260092008>>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- ARAÚJO, B. F. G.; SILVA, M. V. D. Espiritualidade e seus impactos sobre o clima organizacional. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA DA AEDB**, 2005. Resende, 2005. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/336\\_Artigo%20SEGET.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/336_Artigo%20SEGET.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- BARCHIFONTAINE, C. P. Mesa Redonda sobre espiritualidade nas empresas. **Revista da ESPM**, São Paulo: janeiro/fevereiro, 2007. Disponível em: <[http://www.adigodesenvolvimento.com.br/qds3/wp-content/uploads/2013/11/a\\_espiritualidade\\_nas\\_empresas\\_mesa\\_redonda.pdf](http://www.adigodesenvolvimento.com.br/qds3/wp-content/uploads/2013/11/a_espiritualidade_nas_empresas_mesa_redonda.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARRETO, T. F.; FEITOSA, M. G. G.; BASTOS, B. E. N. Espiritualidade no ambiente de trabalho no entendimento de dirigentes e funcionários: um estudo de múltiplos casos na região metropolitana do Recife. In: ENEO - ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, VII, 2014. Gramado. **Anais eletrônicos...** Gramado: Anpad, 2014. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir\\_pdf.php?e=MTY4ODY=>](http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MTY4ODY=>)>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- BETTEGA, J. J. **Espiritualidade nas organizações**: uma dimensão humana vital ao trabalho. Caxias do Sul: Educus, 2012.
- BOFF, L. **Espiritualidade**: um caminho de transformação. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- FERREIRA, T. T. et al. Percepção de Acadêmicos de Medicina e de Outras Áreas da Saúde e Humanas (Ligadas à Saúde) sobre as Relações entre Espiritualidade, Religiosidade e Saúde. **Rev. bras. educ. med.**, v. 42, n. 1, p. 67-74, 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-55022018000100067&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-55022018000100067&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 15 jul. 2018.

- JULIÃO, E.; NASCIMENTO-SANTOS, J.; PAIVA, K. C. M. Relações entre Práticas de Espiritualidade e Valores Organizacionais sob a Percepção de Jovens Trabalhadores Brasileiros. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 2, p. 351-366, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/6331>>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- KERBER, R. **Espiritualidade nas empresas: uma possibilidade de humanização do trabalho**. Porto Alegre, RS: AGE, 2009.
- KIVITZ, R. Espiritualidade no mundo corporativo: aproximações entre prática religiosa e vida profissional. 2006. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação da faculdade de Filosofia e Ciências da Religião. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/418/1/Ed%20Renekivitz.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- KUMPIKAITĒ-VALIUNIENE, V. Spirituality at work: comparision analysis. **Procedia** – Social and behavioral sciences, v. 150, p. 1205–1212, 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814051854>>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- PIERCE, G. F. A. **Espiritualidade no trabalho: 10 maneiras de equilibrar sua vida profissional**. São Paulo: Verus Editora, 2006.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Universidade Feevale, 2013.
- REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M. P. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **Revista Comportamento Organizacional Gestão**, v. 13, n. 1, p. 7-36, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v13n1/v13n1a02.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- ROVERS, M.; KOCUM, L. Development a holistic model of spirituality. **Journal of Spirituality in Mental Health**, v. 12, n. 1, p. 2-24, 2010. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19349630903495475>>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- SILVA, A. C. C.; DURANTE, D. G.; BÍSCOLI, F. R. V. Espiritualidade no Ambiente de Trabalho: Estudo Bibliométrico da Produção Acadêmica Nacional 2010-2014. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 2, p. 1-19, 2017. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/594/pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- SILVA, A. F. A espiritualidade e o clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 29ª, 2016. Natal. **Anais eletrônicos...** Natal, 29º Congresso Internacional de Administração, 2016. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2016/down.php?id=1979&q=1>>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- SILVA, R. N. M. A espiritualidade nas organizações: um estudo empírico. 2012. 115 p. **Dissertação** (Mestrado em Marketing) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2012. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/21344/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Carlos%20Nunes.pdf>>. Acesso em: 31 de mar. 2014.
- SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; PINTO, F. R. Espiritualidade e Decisão de Compra no Mercado de Planos de Saúde. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 2, p. 336-350, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/45644/espiritualidade-e-decisao-de-compra-no-mercado-de-planos-de-saude-/i/pt-br>>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- TECCHIO, E. L.; CUNHA, C. J. C. A.; BRAND, J. L. Espiritualidade nas Organizações e Criação de Conhecimento. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 397-425, 2018. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/7331>>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- VASCONCELOS, A. F. The Spiritually-Based Organization: A Theoretical Review and its Potential Role in the Third Millennium. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 183-183, 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512015000100011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000100011)>. Acesso em: 20 mar. 2019.

VERGARA, S. C.; MOURA, L. S. Práticas de Espiritualidade na Gestão de Pessoas. ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVI, 2012. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=848&cod\\_evento\\_edicao=63&cod\\_edicao\\_trabalho=15072](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=848&cod_evento_edicao=63&cod_edicao_trabalho=15072)>. Acesso em: 12 de jan. 2019.