

# **A ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E GESTÃO DE TALENTOS: um estudo de caso em uma instituição filantrópica**

## **Resumo**

O mundo dos negócios tem sofrido transformações constantes desde que a globalização foi iniciada. É nítida a crescente competição entre as empresas e as pessoas, que buscam destaque e melhores resultados. Por outro lado, e, contraditoriamente, estudiosos dizem que somente uma gestão baseada em cooperação, no alinhamento dos objetivos organizacionais com os individuais e no comprometimento, entre outros, podem levar ambos (organização e colaboradores) para o sucesso. Com o ambiente mais complexo e desafiador surge a necessidade de políticas e práticas mais humanas, que entendam o ser humano de forma integral e associado ao seu contexto, porém o pensamento predominante que se observa é o pensamento mecanicista/reducionista, que separa as partes para poder entendê-las. Nesse sentido, a gestão baseada nas dimensões da espiritualidade surge como uma possibilidade de atender a essa demanda, considerando o ser humano como um ser integral. O objetivo deste estudo é identificar a presença das dimensões da espiritualidade no trabalho, bem como observar alguns dos seus impactos nas relações interpessoais. Para tanto, será realizada pesquisa bibliográfica em bases científicas e estudo de caso em uma instituição filantrópica educacional do interior de São Paulo, cujos dados serão analisados de forma qualitativa. Os resultados revelam que as principais dimensões da espiritualidade no trabalho estão presentes, porém não parece haver esforço da instituição em alinhar os valores.

**Palavras-chave:** Comprometimento. Comportamento organizacional. Gestão de Pessoas. Humanidade nas organizações. Trabalho com significado.

## **Abstract**

The business world has undergone constant changes since globalization began. There is a clear growing competition between companies and people, who seek prominence and better results. On the other hand, and, contradictorily, scholars say that only management based on cooperation, on the alignment of organizational objectives with individual ones and on commitment, among others, can lead both (organization and employees) to success. With the more complex and challenging environment, the need for more humane policies and practices arises, which understand the human being in an integral way and associated with its context, but the predominant thinking that is observed is the mechanistic/reductionist thinking, which separates the parts to be able to understand them. In this sense, management based on the dimensions of spirituality emerges as a possibility to meet this demand, considering the human being as an integral being. The objective of this study is to identify the presence of the dimensions of spirituality at work, as well as to observe some of their impacts on interpersonal relationships. To this end, a bibliographic research will be carried out on a scientific basis and a case study will be carried out in a philanthropic educational institution in the interior of São Paulo, whose data will be analyzed in a qualitative way. The results

reveal that the main dimensions of spirituality at work are present, but there seems to be no effort by the institution to align the values

**Keywords:** Commitment. Humanity in organizations. Work with meaning. Organizational behavior. People management.

## 1 Introdução

Na medida em que o mundo ficou mais incerto e altamente competitivo, as organizações tiveram que mudar a sua forma de gerir seus negócios. Assim, a importância atribuída às pessoas mudou, pois após a abertura dos mercados em 1990, as empresas começaram a perceber que o fator humano era o seu principal ativo, capaz de lhe proporcionar o tão desejado sucesso.

No entanto, fazer a gestão das pessoas dentro das organizações é uma tarefa árdua e requer a compreensão de vários aspectos humanos, já que o indivíduo é considerado um ser multideterminado e, portanto, complexo. É preciso conhecer suas necessidades, medos, aflições, inseguranças, sonhos, desejos e metas para que seja possível alinhar tudo isso aos objetivos estratégicos da empresa e dessa forma conseguir o comprometimento e o engajamento das pessoas nos objetivos organizacionais.

Nas últimas duas décadas tem surgido uma nova forma de fazer a gestão de talentos nas empresas, denominada: espiritualidade nas organizações. Adotar políticas e práticas de valorização e retenção de talentos a partir do reforçamento da alta produtividade, não tem sido mais suficiente.

A espiritualidade nas organizações tem surgido como uma forma de resgatar princípios e valores mais humanos relacionados ao trabalho, considerando o indivíduo como um ser integral e multideterminado, cujas necessidades de autorrealização e propósito são mais evidentes do que altos salários e cargos elevados

Assim, o presente estudo tem como objetivo identificar a presença das dimensões da espiritualidade no trabalho, bem como observar alguns dos seus impactos nas relações interpessoais.

Para tanto, será realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório, cujos dados serão obtidos com levantamento bibliográfico baseado em artigos, livros e

revistas científicas sobre o assunto. Além disso, será realizada um estudo de caso em uma instituição filantrópica educacional do interior do estado de São Paulo.

Os dados da pesquisa de campo serão levantados por meio de entrevista semiestruturada, aplicada ao gestor da instituição e um questionário com questões fechadas, aplicado aos colaboradores.

Em termos gerais, explicar sobre a espiritualidade nas organizações contribuirá para desmistificar sua relação com a religiosidade e com a ideia de que é improvável obter harmonia, honestidade, confiança e colaboração no ambiente organizacional. Além disso, o assunto é de grande importância pois traz uma visão moderna, integral e humana para gestão da organização e de seus talentos, baseado num senso coletivo e gerador de trabalho com propósito.

## **2 Espiritualidade nas organizações**

Com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra de ordem nas empresas passou a ser produtividade, qualidade e competitividade (CHIAVENATO, 2014).

No entanto, desde 1990, quando houve a globalização, até os dias atuais, se passaram mais 30 anos, mas a busca incessante e quase exclusiva por melhores resultados continua e tem deixado marcas profundas na saúde dos trabalhadores, dando margem para o surgimento de uma abordagem mais humanista.

Segundo Aktouf (2001), buscar uma empresa mais humanizada não é romantismo, filantropia ou utopia, mas uma urgência de se libertar os conceitos e das práticas tayloristas. Nesse sentido, estudos como o de Dejours (1986), que defende que a tarefa laboral é fonte de sofrimento ou prazer, dependendo do ambiente de trabalho e das relações nele presentes; e os estudos de Seligman Czikszentmihalyi (2000) e Sheldon e King (2001), que estudam a experiência subjetiva positiva, as potencialidades e virtudes humanas, ganham destaque (ROTILI et al., 2017).

Na sequência, surge a crescente preocupação e interesse do meio acadêmico em entender os fatores envolvidos no bem-estar e na espiritualidade do trabalhador.

Os estudos sobre a espiritualidade nas organizações são recentes, estando, portanto, em estágio inicial. O primeiro artigo publicado sobre o assunto data de 1998, intitulado *African American Professionals: coping with occupational stress in predominantly White work environments*, dos autores Alan C Vaux e Judith C. Holder.

Posteriormente o artigo mais citado foi o de Louis W. Fry, intitulado *Toward a theory of spiritual leadership* (TECCHIO; BRAND, 2016).

Até o ano 2000 as publicações eram quase nulas, havendo um aumento a partir de 2002, seguida de declínio em 2007. No entanto, após 2008 observa-se uma quantidade crescente de publicações sobre o tema, demonstrando que a espiritualidade nas organizações está ganhando cada vez mais atenção e tornando-se um importante campo de estudo para os pesquisadores.

Por muito tempo os estudos em gestão e administração relegaram à segundo plano os fatores pessoais e sociais dos trabalhadores, bem como seus impactos no desempenho dos colaboradores. Nesse pacote, a espiritualidade de cada indivíduo também foi ignorada, devido ao assunto ser um tabu no ambiente organizacional (LAABS, 1995; WORD, 2012 *apud* TECCHIO; BRAND, 2016).

Entretanto, Ashmos e Duchon (2000) *apud* Tecchio e Brand (2016) corrigir a forma de citar o *apud* quando se faz no início do parágrafo – ver norma afirmam que ignorar o espírito humano no trabalho é o mesmo que desprezar o real significado do que é “ser humano”.

Assim, na medida em que o mundo ficou mais competitivo, observou-se um aumento no individualismo e na competição interna nas empresas, isto é, as pessoas também começaram a competir mais entre si, desprezando atitudes éticas e desrespeitando outros seres humanos, especialmente, por parte de líderes corporativos que buscavam satisfazer suas próprias ganâncias e a dos acionistas (ALLEVATO; HOLT, 2008 *apud* TECCHIO; BRAND, 2016).

Jurkiewicz e Giacalone (2004 *apud* TECCHIO; BRAND, 2016) corrigir a forma de citar o *apud* quando se faz no início do parágrafo dizem que os motivos para o crescente interesse pela espiritualidade nas organizações são: mudança nos valores em escala global; maior interesse nas filosofias orientais que buscam integrar a pessoa e o ambiente; foco excessivo em desempenho e produtividade; e necessidade de reconectar empregado e empregador. Sugiro deixar os motivos em forma de tópicos, pois assim, teria mais destaque.

Embora diferentes autores elenquem diferentes motivos para a inclusão da espiritualidade nas organizações, o fato é que de modo geral todos concordam que a dinâmica de trabalho imposta e caracterizada por um ritmo alucinante e pelo foco exclusivo em produtividade, gerou um cenário generalizado em que os indivíduos

passaram a apresentar com frequência cansaço, insônia, estresse, irritabilidade, entre outros sintomas que afetam tanto a vida profissional como pessoal.

O crescimento e a importância da espiritualidade no ambiente de trabalho, levaram a um avanço na percepção dos paradigmas organizacionais. A procura por um ambiente mais humanista, visando melhorar seus processos internos e externos se tornam cada vez mais necessários, pois o bem-estar emocional dos trabalhadores, sua motivação e a qualidade do vínculo estabelecido na organização afetam diretamente na performance do indivíduo.

No entanto, mesmo entendendo a importância que o tema tem para as organizações, observa-se que seus efeitos no ambiente organizacional ainda são insuficientemente analisados e compreendidos (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003 *apud* ROTILI et al., 2017).

Assim, primeiramente é importante entender o tema direcionado ao ambiente organizacional. Embora o conceito de espiritualidade esteja enraizado ao conceito de religião, etimologicamente eles têm origens diferentes e, nas empresas, são tratadas de forma separada.

Conforme Tecchio e Brand (2016), espiritualidade vem da palavra “espírito”, que vem do latim *spiritu*, que envolve (BARSA, 2009 *apud* TECCHIO; BRAND, 2016):

- Parte imaterial do homem;
- Algo sobrenatural;
- Entendimento, inteligência e razão do homem;
- Capacidade, juízo;
- Intenção, motivo;
- Forma de pensar, opinião;
- Sentimentos;
- Graça e humor;
- Imaginação;
- Sentido;
- Natureza, caráter e índole.

Assim, de acordo com Moreira-Almeida, Lotufo Neto e Koeing (2006) *apud* Rotili et al (2017, p. 2) “a espiritualidade é a essência do homem, é a busca de respostas para as questões fundamentais da vida, a qual se distingue do tema religião”.

Este último, por sua vez, tem origem no latim *religar*, que significa uma religação ou reconexão entre indivíduos, entre objetos ou entre um objeto e um sujeito (CURY, 2004 *apud* TECCHIO; BRAND, 2016).

Dessa forma, falar em espiritualidade nas organizações não significa falar de religião, uma vez que não pressupõe um sistema de crenças e símbolos, nem tampouco está baseado em um ritual. Significa, por outro lado, falar de aspectos internos ao indivíduo pautados na sua necessidade de conectar-se com outros indivíduos e com algo maior, dando sentido à sua existência por meio do trabalho.

A espiritualidade no trabalho envolve a construção de uma vida repleta de significados, de integridade e de interconexão entre as pessoas, sendo considerada uma característica psicológica. Também pode ser definida como a busca pelo caminho do bem e da harmonia com ética, gerando um perfil de colaboradores que buscam satisfação, objetivos próprios e intuídos para a vida, de modo que estes deem sentido ao trabalho e fortaleçam a união entre as pessoas (SILVA; JÚNIOR, 2021).

Segundo Ashmos e Duchon (2000) *apud* Rotilli et al (2017), o tema refere-se à busca por um propósito e um significado relacionado ao trabalho, além de experimentar conexão com os outros e a comunidade.

Em outras palavras, a espiritualidade nas organizações resgata a vida interior do indivíduo, sua consciência e seus valores, que ficaram esquecidos com a tirania e a ditadura da produção e do alto desempenho a qualquer custo.

Assim, a espiritualidade nas organizações pode ser promovida desenvolvendo nas pessoas a consciência de que cada um é conduzido por um “poder” interior com o qual elas devem se conectar, bem como elevando seu senso de honestidade, sua bondade, confiança, criatividade, proatividade e coragem. Consequentemente, o ambiente organizacional será inspirador e harmonioso, trazendo aumento de desempenho das equipes e melhores resultados para a empresa (KHASAWNEH, 2011 *apud* TECCHIO; BRAND, 2016).

Várias são as definições sobre o que é espiritualidade nas organizações, dentre as quais destaca-se a ideia de que:

Espiritualidade no local de trabalho é a experiência de interconexão entre os envolvidos em um processo de trabalho, que se origina na autenticidade, na reciprocidade e na boa vontade pessoal; gerada por um profundo senso de significado inerente ao próprio trabalho desenvolvido na organização; resultando em grande motivação e excelência organizacional (MARQUES, ALLEVATO, HOLT, 2008 *apud* TECCHIO; BRAND, 2016, p. 14)

Nesse sentido, nota-se que o desenvolvimento da espiritualidade está atrelado a um propósito de vida interior e individual que estabelece uma sinergia com a vida profissional e exterior. É um domínio da psicologia positiva e implica na possibilidade do indivíduo poder expressar seu ser de forma integral, e não apenas suas habilidades físicas e intelectuais para executar tarefas.

O conceito de espiritualidade nas organizações está pautado, portanto, em princípios como (RAVE, 2005 *apud* TECCHIO; BRAND, 2016; TOURISHE; PINNINGTON, 2000 *apud* AHRENS, 2017):

- Integridade;
- Honestidade;
- Humildade;
- Respeito pelos outros;
- Justiça;
- Carinho e preocupação;
- Escuta ativa;
- Reconhecimento do valor dos outros;
- Parceria;
- Criatividade;
- Flexibilidade;
- Alegria no trabalho.

Dessa forma, o conceito está representado nas oportunidades para realizar o trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e de respeito pela vida interior de cada um.

Na busca por dados empíricos, Ashmos e Duchon (2000) *apud* Rego, Souto e Cunha (2007) desenvolveram e validaram um instrumento de medida que permitisse analisar três níveis, cada qual contendo certas dimensões como:

- Nível individual: condições de comunidade, significado do trabalho, vida interior, obstáculos à espiritualidade, responsabilidade pessoal, conexões positivas com outras organizações.
- Nível da unidade de trabalho: sentido de comunidade, valores da unidade de trabalho.

- Nível organizacional: valores organizacionais e alinhamento do indivíduo com a organização.

Assim, Milliman et al. (2003) *apud* Silva e Júnior (2021), a partir das pesquisas de Ashmos e Duchon (2000), desenvolveram um estudo com três dimensões da espiritualidade:

- Trabalho com significado: grau em que os indivíduos experimentam um sentido profundo de sentido e propósito na realização do seu trabalho. Refletem no comprometimento com o trabalho, na satisfação, no envolvimento com a função e na autoestima.
- Sentido de comunidade: grau em que as pessoas da empresa sentem forte conexão ou relação com outras pessoas. Refletem em atitudes de cooperação, solidariedade e união.
- Alinhamento do indivíduo com os valores da organização: grau em que os indivíduos sentem que existe relação entre os seus valores pessoais e a missão/propósito da organização. Refletem no comprometimento organizacional e na intenção de saída.

Essas três dimensões foram priorizadas nos estudos de Milliman et al (2003) *apud* Rotilli et al. (2017) pois mostram-se importantes em estudos anteriores, além de representarem o envolvimento dos empregados na espiritualidade no nível individual (trabalho com significado), grupal (sentido de comunidade) e organizacional (alinhamento do indivíduo com os valores da organização).

Assim, por meio da análise dessas dimensões é possível estudar a espiritualidade nas organizações e compreender seus impactos aos diferentes níveis da empresa, trazendo maior clareza para o assunto.

## **2.2 Importância da espiritualidade para as pessoas e para a organização**

Os estudos sobre o tema vêm considerando que tanto as empresas quanto as pessoas se beneficiam com o desenvolvimento da espiritualidade no ambiente organizacional.

Dentre as vantagens, Karakas (2010) *apud* Techio e Brand (2016) destaca que as pessoas ganham um maior senso de propósito e significado, passando a buscar reconhecimento pelo que são enquanto seres inteiros e compostos por aspectos



biopsicossociais e espirituais (habilidades, talentos, alma, sentimentos, emoções, aspirações, famílias, vida privada, etc.).

Nesse sentido, as pessoas ganham maior qualidade de vida no trabalho pois o ambiente se torna leve, cooperativo, confiável e ético, as relações são sinceras e é possível contar com a ética dos membros da empresa. Conseqüentemente as pessoas adquirem mais senso de propósito e torna-se mais fácil sentirem autorrealização no trabalho.

Em relação à organização os estudiosos perceberam que as principais vantagens são (SILVA; JÚNIOR, 2021):

- Aumento na produtividade e no desempenho das pessoas, em função de perceberem de forma mais profunda o significado de seus trabalhos e alinhá-lo com seu propósito individual.
- Intensão de permanecer na organização, isto é, baixa rotatividade.
- Alto engajamento dos colaboradores.
- Liderança mais eficaz, já que considera o ser em sua inteireza, fazendo uma gestão mais humana e conseguindo melhores resultados.

Em relação à liderança, pode-se dizer que é de extrema importância no contexto atual um líder espiritualizado, pois a partir dessa visão, ele se torna capaz de perceber, avaliar e expressar corretamente suas emoções; de gerar ou acessar sentimentos que facilitem sua compreensão sobre os outros e sobre si mesmo; de compreender as emoções e de controlá-las (WEISINGER, 1997). Dessa forma, a gestão deste líder será mais assertiva e humanizada, gerando maior comprometimento dos colaboradores e levando a empresa ao sucesso.

O comprometimento é o elemento comportamental que revela a ligação do indivíduo com o trabalho e com os objetivos organizacionais, gerando a decisão de permanecer ou não na empresa. Assim, na medida em que a espiritualidade é integrada aos princípios e valores da empresa, esta passa a ter pessoas realmente engajadas no propósito de gerar bons resultados e, de modo geral, a organização como um todo também irá se tornar mais humana (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007).

Conforme Robbins (2005), os valores organizacionais representam um modo de comportamento socialmente preferível a outro oposto, julgado a partir do que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável.

Quando a empresa adota valores espiritualizados e os cultiva, ela estimula as pessoas a superarem a si mesmas no sentido de se desprenderem dos padrões comportamentais da sociedade materialista e mecanicista, auxiliando-os a encontrarem uma vida com mais satisfação, realização e equilíbrio, e a expandirem seu potencial.

Estabelecer valores como os mencionados por Rave (2005) *apud* Techio e Brand (2016) supracitados, parece ser, portanto, a base da construção de uma cultura organizacional de espiritualidade.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011) *apud* Rotilli et al. (2017) uma organização espiritualizada possui forte sentido de propósito baseado em valores essenciais com os quais as pessoas se identificam; possui políticas humanistas como horário flexível, estabilidade, autonomia, recompensas coletivas entre outros; possui confiança e respeito a partir de relações transparentes, honestas e confiáveis entre os membros e entre a empresa e a sociedade.

Ahrens (2017), ressalta que as empresas que não se adaptarem à nova realidade e às necessidades das pessoas, incorporando a espiritualidade no trabalho, não terão sucesso em implementar a aprendizagem organizacional, pois esta depende das boas relações entre os membros na organização, para que possam compartilhar conhecimentos e informações sem medo de perderem o poder.

Outra vantagem organizacional são os ganhos geralmente atrelados a uma postura socialmente responsável, que envolvem uma boa imagem interna e externa da empresa, devido ao compromisso com a qualidade de vida, ao respeito às pessoas e ao ambiente, e em função da relação ética e transparente que estabelece com os diferentes públicos, sendo de fato uma empresa cidadã (GOMES, 2003).

Pode-se dizer então, que a adoção da espiritualidade no trabalho traz benefícios individuais ligados à felicidade, motivação e satisfação que geram efeitos organizacionais, tornando a empresa mais bem preparada para competir no mercado, ou seja, gera vantagens competitivas que as organizações há muito tempo vêm buscando alcançar, sem, entretanto, causar danos psicológicos na equipe.

### **3 GESTÃO DE TALENTOS E ESPIRITUALIDADE**

Até por volta do ano 2000 o termo gestão de talentos era utilizado por empresas modernas para denominar suas áreas de Recursos Humanos. Hoje o tema está entre as principais tendências em políticas e práticas da área de Gestão de Pessoas.

Antes de mais nada é importante entender que talentos são as pessoas que possuem características que as tornam especiais, isto é, aquelas que possuem um diferencial competitivo por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes que se destacam (CHIAVENATO, 2014).

Entretanto, há divergências e confusões sobre em que realmente consiste na prática da Gestão de Talentos (GT).

É fato que depois que o mundo ficou mais dinâmico, incerto e altamente competitivo, as pessoas ganharam destaque e passaram a ser fonte de vantagem competitiva para as organizações. Nesse sentido, fazer a gestão dos talentos internos torna-se atualmente, quase uma condição básica de sobrevivência para as empresas, tendo um efeito direto em seus resultados (ASHTON; MORTON, 2005 *apud* FERRAZA; BURDET; SCHEFFER, 2015).

A GT envolve diversas práticas que buscam promover satisfação e motivação no trabalho, visando promover o engajamento e o comprometimento das pessoas.

Assim, para possuir um capital humano que realmente agregue valor, é preciso:

(...) ter talentos que estejam integrados em um contexto organizacional realmente acolhedor e impulsionador. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam isolados e amarrados (CHIAVENATO, 2014, p. 48).

Entretanto, falar sobre a valorização do capital humano ou programas de retenção de talentos não tem sido mais suficiente para envolver e engajar as pessoas nos objetivos organizacionais. São necessários novos caminhos que resgatem valores e o sentido da vida, que preconize o respeito mútuo e a ética nas atitudes, que reconheça o indivíduo em sua totalidade como um ser biopsicossocial e espiritual, gerando assim maior confiança entre as pessoas, menos conflitos, melhor clima, maior satisfação e desempenhos acima da média.

Nota-se que para fazer uma GT dentro da abordagem da espiritualidade é necessário desenvolver não só uma cultura organizacional apropriada, como também, capacitar as pessoas para que elas consigam administrar suas emoções.

Oliveira (2001, p.6) afirma que “o homem é bem mais que um ser puramente racional, é também visto pela dimensão afetiva e pela dimensão emocional.”

A alta competitividade gerada pela globalização levou as pessoas, em primeira instância, a acreditarem que deveriam competir umas com as outras, que o que importava era ser o melhor e destacar-se, estimulando nelas comportamentos

agressivos de rivalidade e individualismo, na busca por um sucesso representado por melhores ganhos salariais e elevadas posições hierárquicas.

Entretanto, o que é proposto pela abordagem da espiritualidade nas organizações é uma prática de gestão de talentos diferente, em que as pessoas são levadas a resgatarem seus valores de cooperação, coletivismo, união, ética e humildade, por meio de um desenvolvimento mais profundo que as prepare para uma vida mais humana, sem medo de que isso possa gerar infelicidade ou insucesso no futuro.

Sobre isso, Rego, Souto e Cunha (2007) afirmam que, uma empresa que respeita e apoia o indivíduo, preza pela justiça, possui líderes acolhedores que escutam as opiniões dos colaboradores, consolida o compromisso das pessoas que passam a se comprometer com a empresa.

Um dos principais objetivos da Gestão de Talentos (GT) é promover o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, bem como seu engajamento e comprometimento com as metas organizacionais. Para tanto, Chiavenato (2014) ressalta que novos comportamentos, conceitos e formas mais humanas de liderar as pessoas são imprescindíveis.

Assim, embasar as políticas e práticas da GT nos preceitos da espiritualidade no trabalho, faz todo o sentido, já que esta última, segundo os estudiosos, demonstra estar intimamente relacionada e ter como consequência o alto desempenho, o comprometimento, a satisfação, a liderança eficaz, entre outros (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUNCON, 2003 *apud* TECCHIO; BRAND, 2016).

Pode-se dizer que cuidar do interpessoal e do intrapessoal, por meio de uma visão baseada na espiritualidade nas organizações, garante o autoconhecimento, empatia, assertividade, cordialidade e ética dentro das organizações.

As contribuições trazidas pela implantação de uma cultura espiritualizada, apontam para uma melhora na saúde do trabalhador e no seu bem-estar, além de aumentar o comprometimento e a produtividade e reduzir o turnover e o absenteísmo (MELO et al., 2015).

A partir da possibilidade de reincorporar a espiritualidade na gestão, surge não só um ambiente com mais liberdade e diversidade, e uma organização que permite distintos rituais e referências, respeitando diferentes perspectivas, mas especialmente um contexto em que as pessoas podem expressar livremente o seu ser essencial, sem medo de julgamentos, críticas ou retaliações.

### **3 Metodologia**

O objetivo deste estudo é identificar a presença das dimensões da espiritualidade nas organizações, bem como os impactos dessas dimensões no ambiente organizacional.

Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório, cujos dados foram obtidos por meio de pesquisa de campo em uma instituição privada e conveniada com a prefeitura local, porém, sem fins lucrativos, situada na cidade de Franca, interior do estado de São Paulo.

A instituição pesquisada caracteriza-se por ser uma creche-escola, concentrando suas atividades na área da educação infantil, acolhendo crianças de 4 meses à 5 anos e 11 meses. É composta por aproximadamente 100 colaboradores distribuídas nas funções de professor, assistente administrativo, coordenador pedagógico, coordenadores administrativos, educadores, auxiliar de sala, auxiliar de limpeza e cozinha, cozinheiro e auxiliar de apoio pedagógico que atende crianças com necessidades especiais. E atende a aproximadamente 700 crianças.

Buscou-se investigar a partir da visão dos colaboradores e do gestor da instituição, sendo apresentado ao gestor um questionário com questões abertas e aos colaboradores um outro questionário com questões fechadas.

O questionário enviado ao gestor foi composto de 8 questões abertas enviadas em 02 de maio de 2022, as quais constam abaixo:

- 1- Quais são os valores e princípios da instituição?
- 2- Quais são os objetivos e metas da instituição?
- 3- A Instituição tem alguma forma de manter as pessoas engajadas e comprometidas? Como?
- 4- A instituição adota alguma forma de verificar se as pessoas estão satisfeitas e felizes com seus trabalhos? Como?
- 5- Que tipo de perfil profissional a empresa busca e valoriza?
- 6- Na sua percepção, como são as relações entre as pessoas? O que te faz pensar isso?
- 7- As pessoas costumam se ajudar umas às outras na instituição?
- 8- Você percebe comportamento egoístas e intrigas entre as pessoas?

O questionário aplicado aos colaboradores foi elaborado a partir do Inventário de Espiritualidade no Trabalho (IET) desenvolvido por Siqueira (2014) *apud* Silva e Júnior (2021), que investiga a presença de duas dimensões da espiritualidade nas organizações que são: a) o senso de comunidade; e b) o trabalho como propósito de vida. Utilizou-se também questões do instrumento de Rego, Cunha e Souto (2007), visando enriquecer a pesquisa e ampliar seu foco, incluindo uma terceira dimensão que é o alinhamento com os valores organizacionais.

Porém, na busca por complementar a investigação e compensar o viés indutivo que as perguntas poderiam gerar nos respondentes, induzindo-os a responder apenas o “esperado” ou o “politicamente correto”, foram inseridas questões de checagem relacionadas a uma das três dimensões da espiritualidade e todas foram embaralhadas aleatoriamente.

Assim, o questionário foi elaborado utilizando a ferramenta do Google Forms e estruturado da seguinte maneira:

- As três primeiras questões buscavam traçar o perfil dos participantes, solicitando informações sobre o gênero, a escolaridade, e o tempo que trabalham na empresa.
- As demais questões foram construídas em forma de afirmações e buscavam investigar três dimensões da espiritualidade nas organizações:
  - Senso de comunidade: contendo 8 afirmações
  - Trabalho como propósito de vida: contendo 7 afirmações
  - Alinhamento com os valores organizacionais: contendo x afirmações

Para todas as questões que investigavam as dimensões da espiritualidade o modelo de resposta foi uma escala Likert de concordância enumerada de 1 a 4, em que 1 significava “discordo totalmente” e 4 significava “concordo totalmente”. A escolha por uma escala de 4 pontos foi intencional, na busca direcionar os respondentes à uma “escolha forçada” que deixasse claro sua opinião, evitando assim a tendência que as pessoas têm em não se posicionarem e escolherem alternativas medianas como por exemplo “nem concordo, nem discordo”.

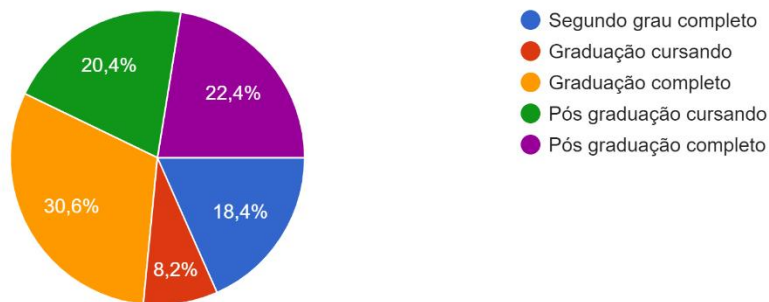
Dessa forma, o link do questionário foi enviado aos colaboradores entre os dias 25 e 30 do mês de Abril de 2022. O índice de retorno foi de aproximadamente 50%, de modo que 49 colaboradores responderam ao questionário.

As respostas podem ser observadas a partir das figuras a seguir.

A amostra foi caracterizada por 95,9% de mulheres e 4,1% de homens. O nível de escolaridade dos participantes é bastante diverso, conforme ilustra a figura 1 a seguir.

**Figura 1-** Nível de escolaridade

Nível de escolaridade  
49 respostas



**Fonte:** os autores

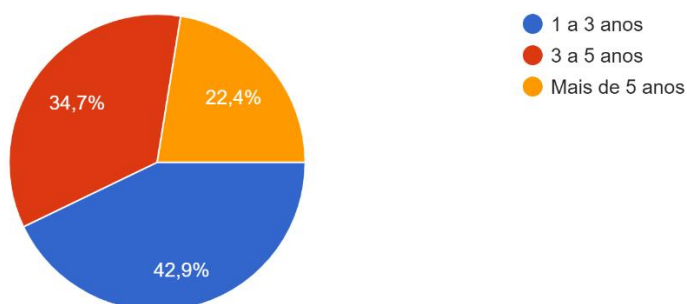
Nota-se que o nível de escolaridade dos respondentes é predominantemente elevado, sendo composto por pessoas com graduação completa (30,6%), seguido por pós-graduação completa (22,4%) e de pessoas que estão cursando pós graduação (20,4%). Apenas 18,4% estão cursando a graduação e 8,2% possui segundo grau completo.

Sobre o “tempo de casa”, isto é, tempo trabalhando na instituição, nota-se que a maioria está lá há mais de 3 anos, conforme figura 2 a seguir, caracterizando um público que conhece bem a cultura organizacional.

**Figura 2-** Tempo na empresa

### Tempo de trabalho na empresa

49 respostas

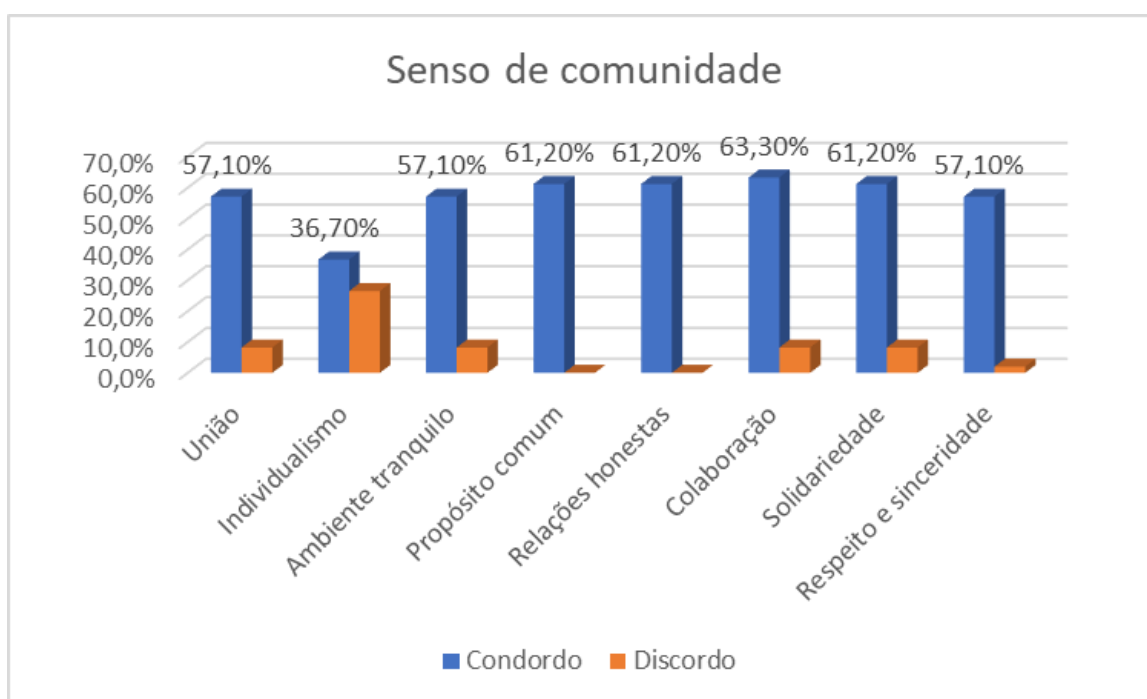


**Fonte:** os autores

De acordo com a figura, pode-se dizer que 42,9% das pessoas estão na empresa há pouco tempo, ou seja, entre 1 e 3 anos, e que 57,1% trabalham nela há mais de 3 anos, sendo que destes, 22,4% está há mais de 5 anos.

Em relação às afirmações que buscavam investigar a dimensão da espiritualidade no trabalho denominada de “senso de comunidade” o gráfico 3 a seguir ilustra os principais dados obtidos.

**Figura 3 – Senso de Comunidade**



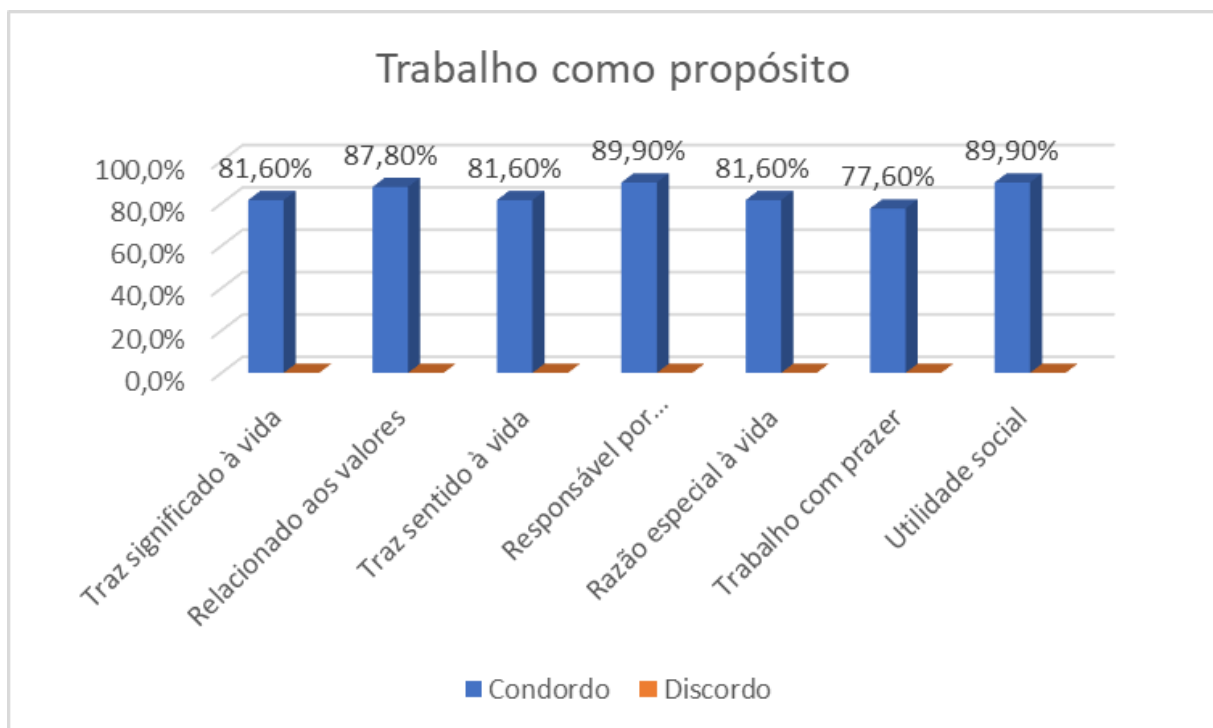
**Fonte:** os autores



Percebe-se que de modo geral as pessoas relataram perceber elevado senso de comunidade em seus setores de trabalho. Porém, chama a atenção que 26,5% responderam que discordam totalmente com a afirmação de que “no setor não há individualismos e egoísmos”, revelando que apesar das pessoas sentirem que os membros são predominantemente unidos, possuem um propósito comum, estabelecem relações sinceras, honestas e respeitadas, são colaborativos e solidários, algumas ações do dia a dia denotam certo egoísmo.

Em relação à dimensão “trabalho como propósito de vida”, a figura 4 a seguir mostra os valores das respostas “concordo totalmente” e “discordo totalmente”.

**Figura 4 – Trabalho como propósito**

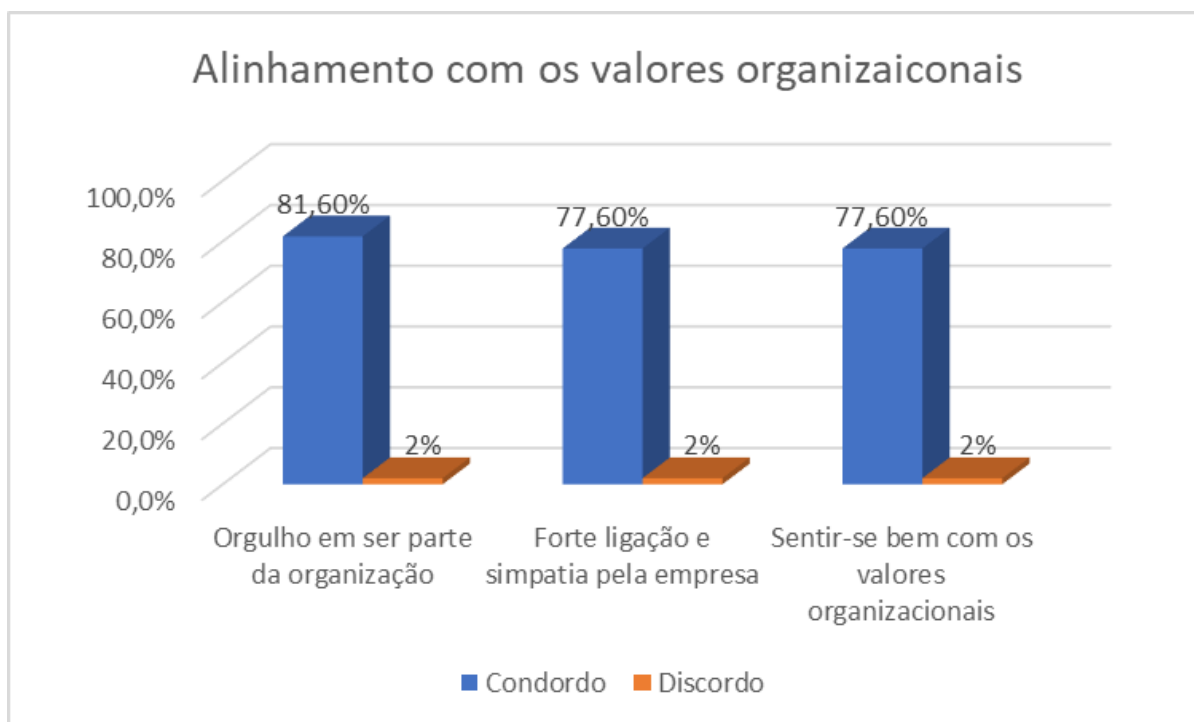


**Fonte:** os autores

A partir dos dados coletados percebe-se que para os membros desta instituição o trabalho é sim uma fonte de realização daquilo que eles identificam como sendo seu propósito de vida, pois em seis das sete questões apresentadas, mais de 80% das pessoas disseram que concordam totalmente com o fato do trabalho trazer significado, sentido e uma razão especial à vida, além de ser fonte de prazer, estar relacionado aquilo que consideram importante na vida e trazer senso de utilidade social. Destaca-se o fato de que nenhum respondente disse discordar totalmente destas afirmações.

Por fim, a figura 5 apresenta as principais respostas em relação à dimensão “alinhamento com os valores organizacionais”.

**Figura 5-** Alinhamento com os valores organizacionais



**Fonte:** os autores

Em conformidade com as demais dimensões aqui pesquisadas, a dimensão da espiritualidade no trabalho que aborda o alinhamento dos valores individuais com os organizacionais, os dados indicam que nesta instituição o nível de alinhamento dos valores é elevado. Isso pode ser confirmado a partir do fato de que 81,6% disseram que sentem orgulho em fazerem parte da empresa; 77,6% sentem forte ligação e simpatia pela empresa e 77,6% disseram que sentem-se bem com os valores organizacionais.

O gestor da instituição também foi entrevistado, visando analisar se haveria congruência entre a sua visão e a dos colaboradores. Assim, ele foi questionado quanto aos valores e princípios da empresa, aos objetivos e metas, às formas de manter as equipes engajadas e comprometidas, às estratégias de avaliação da satisfação das pessoas, às práticas de colaboração entre os funcionários e à presença de comportamentos egoístas e intrigas.

A partir das respostas do gestor, percebeu-se que a empresa tem como missão o “atendimento à criança carente em regime de creche e atendimento às famílias com

necessidades assistenciais (...) busca da valorização e do fortalecimento da sociedade através da parceria com o poder público.”

Seus objetivos giram em torno de “trabalhar em parceria com o poder público municipal em atividades específicas que consta no estatuto que é o atendimento à criança carente”.

A instituição busca manter seus colaboradores engajados por meio da união das pessoas em torno de uma visão clara de que no terceiro setor o objetivo não é o lucro, mas sim as pessoas que estão sendo atendidas, isto é, o foco deve ser na prestação do serviço da melhor forma possível.

Porém, o gestor parece não envolver os colaboradores nos valores organizacionais, mantendo-os em uma posição de executores de suas tarefas e atividades, o que fica evidenciado quando ele diz que não há nenhum tipo de avaliação de satisfação para saber se as pessoas estão felizes em seus trabalhos,

o que há é cobrança, porque o funcionário é contratado para executar aquele determinado fim, então quem tem uma visão assistencial, uma visão de atendimento e uma visão voluntária é só a entidade com sua diretoria, as outras pessoas engajadas no seu trabalho são todos profissionais que ganham pra executar a suas tarefas, delas não é cobrada nada em relação ao que os valores e princípios da instituição, eles são contratados como profissionais pra executar aquilo que for o contratados.

Por outro lado, a instituição busca profissionais que compreendam “a visão da entidade, isto é, que não há um fim lucrativo. Então todo o trabalho é de doação”. Cabe destacar que os colaboradores são profissionais contratados e pagos segundo as leis trabalhistas,

mas a entidade busca é que o profissional entenda como funciona a entidade que todo trabalho de todos daqueles que são responsáveis pela entidade são voluntários (...). Mas ela não tem a obrigatoriedade de fazer o trabalho que a entidade faz, no caso ser voluntário, trabalhar além do limite, além da hora, contribuir, não é essa a busca, na realidade é que ela entenda, respeite o que a entidade faz e na medida do possível ajude, para que a entidade concretize os seus valores e seus princípios.

Por fim, o gestor diz que na sua percepção a relação entre as pessoas é e deve ser de ajuda mútua, pois é a base do trabalho da instituição. Quando o colaborador não está alinhado com isso ele automaticamente é substituído, o que fica claro nas palavras do gestor quando diz que,

Como os valores e os princípios são sem fins lucrativos, de ajudar, automaticamente a entidade busca disseminar esses valores entre aqueles que participam dentro da entidade, então caso algum que não haja dessa forma ou não contribua dessa forma, ele automaticamente não faz parte da família, então ele automaticamente se exclui. Então, não é uma coisa obrigatória, mas quando não há essa participação, a exclusão é automática da própria pessoa

O entrevistado ainda diz que,

(...) a entidade só cobra de cada um aquilo que foi contratado para fazer né, caso ele não esteja se comprometendo com isso e sendo à contendo, então a entidade dispensa e contrata um outro na busca de que ele seja formado quais objetivos e valores que a entidades têm, buscar e que ele também entenda e faça o melhor que puder para não atrapalhar o andamento da entidade, mas ele obrigatoriamente não tem que ter esses valores e sim respeitar e cumprir a sua parte profissional.

Assim, pode-se dizer que embora a empresa pareça exigir do colaborador apenas o cumprimento de suas atividades profissionais, ela busca sim um profissional com perfil assistencial e alinhado com seus propósitos.

### **Considerações finais**

O objetivo deste estudo foi identificar a presença das dimensões da espiritualidade no trabalho, bem como observar alguns dos seus impactos nas relações interpessoais. Nesse sentido, foi realizada pesquisa de campo em uma instituição do terceiro setor, investigando a percepção dos colaboradores e do gestor da empresa.

Os resultados indicam que as três dimensões da espiritualidade mais frequentemente pesquisadas pelos estudiosos da área, que são: o senso de comunidade, trabalho como propósito, o alinhamento com os valores organizacionais, demonstram estar presentes na realidade da instituição pesquisada.

A presença de tais dimensões parece influenciar as relações entre as pessoas, pois os colaboradores relatam trabalham em um ambiente tranquilo, em que a colaboração e a solidariedade predominam.

Embora, de acordo com o relato do gestor, as pessoas não sejam obrigadas a terem a visão assistencialista e de doação que os gestores têm, é esperado que os profissionais da instituição estabeleçam uma relação de parceria e colaboração interna uns com os outros. Além disso, as pessoas demonstram sentir-se parte da empresa e realmente se identificarem e se realizarem com as atividades profissionais desempenhadas na instituição.

Os leves indícios de atitudes egoístas e individualistas, precisariam ser melhor investigados quanto aos seus motivos. Entretanto, pode-se inferir que eles se devem em função da necessidade de cada um em manter sua individualidade e preservar

seu espaço interior e seus valores, quem também são dimensões da espiritualidade no trabalho, mas que comumente podem estar sendo confundidos com egoísmo e individualismo.

Por fim, pode-se dizer que os objetivos aqui propostos foram atingidos, mas que novas pesquisas são necessárias, visando superar os limites aqui encontrados. É importante aprofundar a investigação com perguntas abertas em que as pessoas poderão dizer exatamente o que sentem e pensam sobre as dimensões pesquisadas, elucidando os impactos das dimensões nas relações e no clima organizacional.

Além disso, novos estudos que investiguem as outras dimensões da espiritualidade no trabalho, também se fazem necessários e auxiliariam na maior compreensão do tema.

## Referências

AKTOUF, O. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico. **Revista Organização e Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 13-33, 2001. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S1984-92302001000200001>>. Acesso em 20 jan. 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

DEJOURS, C. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. N. 54, v(14): 7-11. 1986. Disponível em <[Microsoft Word - Dejours 1986 POR UM NOVO CONCEITO DE SAÚDE.doc - pdfMachine from Broadgun Software, http://pdfmachine.com, a great PDF writer utility! \(usp.br\)](http://pdfmachine.com, a great PDF writer utility! (usp.br))>. Acesso em 21 dez. 2021.

FERRAZA, D. S. BURTET, C. G. SCHEFFER, A. B. B. O que as organizações entendem por gestão de talentos. **REAd. Rev. eletrôn. Adm** (Porto Alegre). Jan-abr. 2015. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/1413-2311.0162014.49054>>. Acesso em 16 abr. 2022.

GOMES, D. S. R., A Responsabilidade Social Como Estratégia de Gestão Empresarial: um Estudo do Caso CST. 2003. **Dissertação de Mestrado** em Administração na Universidade Federal do Espírito Santo. Disponível em: <<http://repositorio.ufes.br/handle/10/8941>>. Acesso em 06 fev. 2022.

MELO, C. de F. et al . Correlação entre religiosidade, espiritualidade e qualidade de vida: uma revisão de literatura. **Estud. pesqui. psicol.**, Rio de Janeiro, v.15, n.2, p.447-464, jul. 2015. Disponível em

<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-42812015000200002&lng=pt&nrm=isso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812015000200002&lng=pt&nrm=isso)>. Acessos em 01 maio 2022.

OLIVEIRA, A. **Espiritualidade na Empresa**. São Paulo: Butterfly, 2001.

REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M. P. e. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **Comport. Organ. Gest.**, Lisboa, v. 13, n. 1, p. 7-36, abr. 2007. Disponível em <[http://scielo.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0872-96622007000100002&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622007000100002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 15 abr. 2022.

ROTILI, L. B.; BAGGIO, D. K. DESSBESELL, V. H.; GRZYBOVSKI, D. Espiritualidade no trabalho: análise de estudantes trabalhadores do terceiro setor. Anais do 6o. Fórum Internacional Ecoinovar. Santa Maria-RS. 2017. Disponível em <[ecoinovar.com.br/cd2017/arquivos/artigos/ECO1684.pdf](http://ecoinovar.com.br/cd2017/arquivos/artigos/ECO1684.pdf)>. Acesso em 25 mar. 2022.

SILVA, Z.C.; JÚNIOR, A. B. Espiritualidade nas organizações: um estudo de caso no Centro de Referência Especializado de Assistência Social-CREAS-Assú/RN. **Brasilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.12, p.117890-117904. 2021. Disponível em <<https://doi.org/10.34117/bjdv7n12-512>>. Acesso em: 26 abr. 2022

TECCHIO, E. L.; BRAND, J. L. Espiritualidade nas organizações: elementos conceituais. **RACI**, Getúlio Vargas, v.10, n.21, Jan./Jul. 2016. Disponível em <[0c1731f561b604150806f7c661956c27331\\_1.pdf \(ideau.com.br\)](http://ideau.com.br/0c1731f561b604150806f7c661956c27331_1.pdf)>. Acesos em 13 fev. 2022.

WEISINGER, H. **Inteligência Emocional no Trabalho**. 13a edição. Objetiva: Rio de Janeiro, 1997.