

FACULDADE UNIDA DE VITÓRIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DAS RELIGIÕES

CLAYTON DOS SANTOS MACHADO



PPGCR  
ESPIRITUALIDADE EM AMBIENTE CORPORATIVO: COMUNIDADE, SENTIDO E  
INTEGRALIDADE COMO HORIZONTES DE UMA ESPIRITUALIDADE LAICA

CLAYTON DOS SANTOS MACHADO

Certificado pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade Unida de Vitória – 29/06/2016.



ESPIRITUALIDADE EM AMBIENTE CORPORATIVO: COMUNIDADE, SENTIDO E  
INTEGRALIDADE COMO PERSPECTIVA DE UMA ESPIRITUALIDADE LAICA

Faculdade Unida de Vitória

Trabalho Final de Mestrado Profissional  
para obtenção do grau de Mestre em  
Ciências das Religiões. Faculdade Unida  
de Vitória. Programa de Pós-Graduação.  
Linha de Pesquisa: Religião e Esfera  
Pública.

Orientador: Abdruschin Schaeffer Rocha

Vitória  
2016

Machado, Clayton dos Santos

Espiritualidade em ambiente corporativo / Comunidade, sentido e integralidade como perspectiva de uma espiritualidade laica / Clayton dos Santos Machado. – Vitória: UNIDA / Faculdade Unida de Vitória, 2016.

xi, 110 f. ; il. 31 cm.

Orientador: Abdruschin Schaeffer Rocha

Dissertação (mestrado) – UNIDA / Faculdade Unida de Vitória, 2016.

Referências bibliográficas: f. 106-110

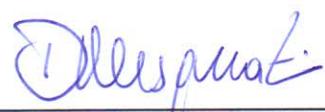
1. Ciências das religiões. 2. Religião e esfera pública. 3. Espiritualidade. 4. Mundo corporativo e espiritualidade. 5. Comunidade. 6. Sentido e integralidade. 7. Espiritualidade laica. 8. Espiritualidade laica e mundo corporativo. - Tese. I. Clayton dos Santos Machado. II. Faculdade Unida de Vitória, 2016. III. Título.

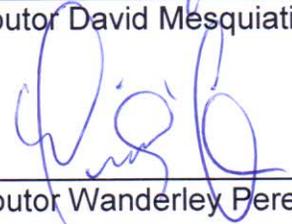
CLAYTON DOS SANTOS MACHADO

ESPIRITUALIDADE EM AMBIENTE CORPORATIVO: COMUNIDADE, SENTIDO E  
INTEGRALIDADE COMO HORIZONTES DE UMA ESPIRITUALIDADE LAICA

Dissertação para obtenção do grau de  
Mestre em Ciências das Religiões no  
Programa de Mestrado Profissional em  
Ciências das Religiões da Faculdade Unida  
de Vitória.

  
Doutor Abdruschin Schaeffer Rocha – UNIDA (presidente)

  
Doutor David Mesquiati de Oliveira – UNIDA

  
Doutor Wanderley Pereira da Rosa – UNIDA



Dedico esta dissertação à minha esposa Joyce, pelo seu amor e dedicação, e à minha filha Júlia, por ser fonte de inspiração.

## AGRADECIMENTOS

Dou graças a Deus, pela vida.

Ao meu orientador, amigo e pastor Dr. Abdruschin Schaeffer Rocha, pelo companheirismo de ideias, pelos caminhos apontados na construção da pesquisa e, sobretudo, pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta dissertação.

À Faculdade Unida, na pessoa do diretor Dr. Wanderlei Rosa, pela bolsa parcial concedida, o que possibilitou a elaboração desta pesquisa.

Aos professores e funcionários/as da Faculdade Unida de Vitória, pelos ensinamentos passados e serviços prestados.

À Igreja Metodista Wesleyana da Praia da Costa, minha comunidade, pelo apoio ao longo dessa caminhada.

À minha esposa Joyce e à minha filha Júlia pela compreensão nos momentos de ausência.

Aos amigos, Danilo, Gisele, Carolina, Fernando e Daniel pelo investimento sem o qual seria impossível alcançar esse objetivo.

Aos meus pais, Laudelino e Marta, minha gratidão, por tudo que fizeram por mim ao longo da minha vida.

Aos meus irmãos, Clewerson, Christiane e Cleverton, pelo carinho e incentivo até aqui.

Ao meu amigo, Leonardo Rodrigo Nascimento, sócio-diretor da empresa TELEMASTERS, pela colaboração no estudo de caso.

Aos amigos Miguel e Cristiane, Sara, Maruzia, Melissa, Lucas e Flávia, Fábio e Mariana, Pedro e Luciana, pela amizade e apoio.

Aos amigos Ana Maria, Roziany e Miguel pelo suporte e parceria no CEFORTE.

## RESUMO

A presente dissertação se propõe refletir o tema espiritualidade nas corporações, partindo do pressuposto de que a religião na modernidade diluiu-se em diferentes expressões institucionais e ao longo do tempo tem se dispersado em áreas amplas da cultura, alcançando também as organizações corporativas. Nesse sentido, busca inicialmente apresentar o estado da arte em torno do tema “espiritualidade no mundo corporativo”, considera a diferença entre religião e espiritualidade, em diálogo com teóricos da religião e militantes do movimento na tentativa de pensar a espiritualidade como uma dimensão humana — não de forma proselista, mas laica — e discute os principais pressupostos que norteiam o “movimento”. A segunda parte objetiva, por meio de um estudo de caso feito no contexto da empresa Telemasters, perceber a compreensão dos seus funcionários quanto ao tema espiritualidade nas empresas. O questionário, de natureza qualitativa e quantitativa, orienta-se a partir de três categorias de análise, a saber: “sentido de comunidade”, “sentido da vida” e “sentido de integralidade”. Finalmente, discutem-se os dados levantados pela pesquisa à luz das categorias de análise e em diálogo com as contribuições de alguns autores, até então não explorados pelo movimento de espiritualidade no mundo corporativo, tais como Harvey Cox, Charles Taylor, Martin Buber, Zygmunt Bauman, Martin Heidegger, Viktor Frankl, Alfonso Garcia Rubio e Leonardo Boff. Esses autores contribuem para propor-se uma gestão corporativa humanizadora, capaz de identificar o ideal de comunidade, o trabalho como fonte de sentido e a integração do humano como as melhores expressões de uma espiritualidade laica, fundada na consciente sacralização do humano.

**Palavras-chave:** Espiritualidade; mundo corporativo; comunidade; sentido, integralidade.

## ABSTRACT

This dissertation proposes to reflect the theme of spirituality in corporations, on the assumption that religion in modernity has diluted itself in different institutional expressions and over time has dispersed over wide areas of culture, also reaching corporate organizations. In this sense, it initially seeks to present the state of the art around the theme "spirituality in the corporate world," considering the difference between religion and spirituality, in dialogue with religion theorists and militant movements that attempt to think of spirituality as a human dimension - not in a proselyte way but secular - and discusses the key assumptions that guide the "movement." The second phase has as objective, through a case study in the context of the company Telemasters, to perceive the understanding of its employees about the spirituality theme in its branches. The questionnaire, of qualitative and quantitative nature, is guided from three analysis categories, namely: "sense of community", "meaning of life" and "sense of completeness". Finally, it discusses the data collected by the research, considering the analysis categories and in dialogue with the contributions of some authors, which so far, haven't been exploited by the spirituality movement in the corporate world, such as Harvey Cox, Charles Taylor, Martin Buber, Zygmunt Bauman, Martin Heidegger, Viktor Frankl, Alfonso Garcia Rubio, and Leonardo Boff. These authors contribute to propose a humanizing corporate management, which is able to identify the ideal of community, work as a source of meaning, and human integration as the best expression of a secular spirituality, based on the conscious human sacralization.

**Key words:** Spirituality; corporate world; community; sense, completeness.

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Espiritualidade versus Religião.....	29
Tabela 2 - Espiritualidade ligada à Religião .....	35
Tabela 3 - Espiritualidade desvinculada da Religião.....	36
Tabela 4 - Questões: categoria sentido de comunidade.....	48
Tabela 5 - Questões: categoria sentido da vida.....	48
Tabela 6 - Questões: categoria de integralidade.....	49



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Entrevistados.....	50
Gráfico 2 - Religião.....	51
Gráfico 3 – Gênero.....	51
Gráfico 4 - Tempo de serviço .....	52
Gráfico 5 - Religião/função - Gerente.....	53
Gráfico 6 - Função/Religião – Supervisor.....	53
Gráfico 7 - Função/Religião – Administrativo .....	54
Gráfico 8 - Função/Religião - Vendedor.....	55
Gráfico 9 - Sentido de comunidade - Questão 1 .....	56
Gráfico 10 - Sentido de comunidade - Questão 2 .....	57
Gráfico 11 - Sentido de comunidade - Questão 3 .....	58
Gráfico 12 - Sentido de comunidade - Questão 4 .....	59
Gráfico 13 - Sentido da vida - Questão 1 .....	61
Gráfico 14 - Sentido da vida - Questão 2 .....	62
Gráfico 15 - Sentido da vida - Questão 3 .....	63
Gráfico 16 - Sentido da vida - Questão 4 .....	64
Gráfico 17 - Sentido de integralidade - Questão 1 .....	65
Gráfico 18 - Sentido de integralidade - Questão 2 .....	66
Gráfico 19 - Sentido de integralidade - Questão 3 .....	67
Gráfico 20 - Sentido de integralidade - Questão 4 .....	68
Gráfico 21 - Sentido de integralidade - Questão 5 .....	69
Gráfico 22 - Sentido de integralidade - Questão 6 .....	71
Gráfico 23 - Sentido de integralidade - Questão 7 .....	72
Gráfico 24 - Sentido de integralidade - Questão 8 .....	73

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	12
1 A ESPIRITUALIDADE EM AMBIENTE CORPORATIVO: PANORAMA E PRESSUPOSTOS.....	16
1.1 O fenômeno religioso na perspectiva da ruptura e da continuidade.....	16
1.1.1 Charles Taylor e a perspectiva de ruptura .....	16
1.1.2 Harvey Cox e a perspectiva de continuidade .....	20
1.2 O panorama da espiritualidade no mundo corporativo.....	26
1.2.1 Religião ou espiritualidade no mundo corporativo?.....	26
1.2.2 Estado da arte .....	29
1.3 Pressupostos da espiritualidade no mundo corporativo .....	38
1.3.1 Perspectiva de integralidade .....	39
1.3.2 Reencontro ético e moral .....	40
1.3.3 Busca por sentido/significado.....	40
2 ESTUDO DE CASO .....	43
2.1 Campo de pesquisa e metodologia.....	43
2.1.1 Estudo de caso.....	44
2.1.2 Objetivos gerais da pesquisa .....	45
2.1.3 Modelo de investigação.....	45
2.2. Pesquisa.....	47
2.2.1 Sentido de Comunidade .....	48
2.2.2 Sentido da vida.....	48
2.2.3 Sentido de Integralidade.....	49
2.3 Variáveis sócio-demográficas.....	50
2.4. Apresentação dos dados do questionário .....	55
2.4.1 Categoria: sentido de comunidade.....	55

2.4.2 Categoria: sentido da vida.....	59
2.4.3 Categoria: sentido de integralidade.....	64
<b>3 ESPIRITUALIDADE EM AMBIENTE CORPORATIVO: COMUNIDADE, SENTIDO DA VIDA E INTEGRALIDADE.....</b>	<b>75</b>
3.1. Mundo corporativo e comunidade .....	75
3.2. Mundo corporativo e sentido da vida.....	83
3.3. Mundo corporativo e integralidade .....	91
3.4. A relevância da pesquisa e sua principal contribuição .....	99
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>106</b>



## INTRODUÇÃO

Espiritualidade nas empresas: as constantes mudanças no ambiente corporativo têm proporcionado uma nova dinâmica no universo do trabalho nas últimas décadas. Entre essas mudanças, a busca pela superação do modelo “Fordismo/taylorismo”<sup>1</sup> se estabelece como o principal fator na estruturação de uma nova modalidade de gestão de negócios. Sobre essa perspectiva, Patrícia Aburdene escreveu, “[...] não basta ter sucesso, é preciso significado”<sup>2</sup>, ou seja, para o profissional contemporâneo o sucesso, a alta produtividade e o dinheiro não são suficientes para a realização integral. Diante disso, a espiritualidade aparece nesse cenário como uma possibilidade de retorno de sentido, reestabelecendo a satisfação do trabalhador, conectando-o aos valores e metas da empresa. A partir da década de 90, o tema espiritualidade nas empresas<sup>3</sup> despertou o interesse das organizações, por promover um ambiente ético, comunitário, produtivo e de alta performance. Diversas companhias atraídas por esse movimento implementaram em seus processos a perspectiva de que o capital espiritual da corporação também precisava estar a serviço da empresa, concepção essa que, de certa forma, dinamizou o mercado. Sobre isso Marguerite Rigoglioso escreveu, “definitivamente alguma coisa de natureza não material está agitando o templo corporativo”<sup>4</sup>.

Hoje a Espiritualidade no ambiente do trabalho tem sido tema de estudo em diversos campos de pesquisas ao redor do mundo, em diferentes áreas do conhecimento. É perceptível a busca pela análise desse tema em periódicos e eventos internacionais. No Brasil, as revistas *Você S/A*, *Exame* e *PEGN (Pequenas*

<sup>1</sup> Criado pelo empresário norte-americano Henry Ford (1863-1947), fundador da Ford Motor Company, o Fordismo é um modelo de produção em massa que revolucionou a produção industrial do início do século XX, sendo bastante utilizada até os dias atuais. Ford fez uso, em suas fábricas, das técnicas de produção sugeridas por Taylor. A organização do sistema era totalmente baseada na linha de produção, na qual cada funcionário era especializado em apenas uma atividade específica. Os conceitos de Taylor e de linha de produção eram importantes para Ford. Ele pretendia, com essa técnica, baratear ao extremo os custos de produção, principalmente diminuindo os desperdícios e aumentando a eficiência. Com custos menores, Ford tinha como objetivo produzir veículos em grande escala para serem vendidos ao maior número possível de consumidores. JUNIOR, Walter. *Fordismo e taylorismo*. Disponível em: <<http://bit.ly/25DUUhl>>. Acesso em: 02 maio 2016.

<sup>2</sup> ABURDENE, Patrícia. *Megatrends 2010: O poder do capitalismo responsável*. São Paulo: Elsevier, 2006, p. 32.

<sup>3</sup> As expressões: “espiritualidade nas empresas”; “espiritualidade nas organizações”; “espiritualidade no mundo corporativo”; “espiritualidade no local de trabalho” neste trabalho serão tomadas como sinônimos.

<sup>4</sup> RIGOGLIOSO, Marguerite. *Spirit at Work: the search for deeper meaning in the workplace*. *Harvard business school-on line*, abr. 1999.

*Empresas, Grandes Negócios*) são pioneiras na democratização desse conteúdo, contudo, a produção acadêmica ainda é bastante tímida e limitada nas áreas de administração e psicologia. Nesse sentido, a presente pesquisa busca realizar uma investigação sobre o fenômeno da “espiritualidade nas empresas” a partir das Ciências das Religiões, esclarecendo de forma panorâmica a sua origem, natureza, desenvolvimento e os principais pressupostos.

O autor da presente pesquisa parte de sua própria experiência na área de vendas, bem como na coordenação de equipes e gerenciamento comercial, além de sua inserção num contexto religioso específico. A partir dessa experiência, percebeu-se que as grandes e pequenas empresas — de maneira geral, o universo do trabalho — necessitam de pessoas que produzam os resultados esperados dentro do espectro capitalista. Em virtude desse apelo — em geral, descomprometido com a humanização do processo —, frequentemente os trabalhadores passam por uma grande crise de sentido, de modo que se manifestam alguns sintomas, tais como: aumento das doenças ocupacionais relacionadas à saúde mental; falta de companheirismo em função da competitividade exacerbada; diminuição da produtividade em razão da perda da paixão, e etc. Ponderar um desenvolvimento profissional a partir de uma espiritualidade, com elementos que estimulem o resgate do ser humano integral, tornando-o protagonista de seu próprio crescimento por meio do trabalho, se impõe a partir da realidade aqui considerada.

Diante disso, o primeiro capítulo se presta a tematizar o panorama e os pressupostos de uma espiritualidade que se dê em ambiente corporativo. Nesse sentido, discute o fenômeno religioso a partir de dois conceitos: *ruptura* e *continuidade*. Tal discussão se ampara em dois grandes pensadores, Charles Taylor e Harvey Cox. O primeiro expõe sua perspectiva aferindo o desenvolvimento da secularização na história do cristianismo ocidental e, a partir dessa análise histórica, mostra o desaparecimento ou a diluição das formas antigas de vida religiosa e o surgimento de novas manifestações, contribuindo para o fortalecimento do pressuposto de que a secularização desencadeou uma redução racional do espaço social da religião. Desta forma, a fé que outrora era elemento social constitutivo, passa a ser entendida como uma opção entre outras e, em geral, não a mais acessível de engajamento<sup>5</sup>. O segundo, Harvey Cox, em seu livro *A Cidade Secular*,

---

<sup>5</sup> Cf. TAYLOR, Charles. *Uma Era Secular*. São Leopoldo: Unisinos, 2010.

defende que a secularização não é um artefato da modernidade, mais, sim, um elemento inerente à fé bíblica. Nessa perspectiva, juntamente com outros autores, Cox discorda da visão tayloriana, pois acredita que a religião não desapareceu totalmente, mas “[...] foi transmutada em diferentes expressões institucionais e tem se dispersado em áreas amplas da cultura”<sup>6</sup>. Assim sendo, acredita que existe um significado teológico no secular. Por fim, Cox considera que na modernidade a religião passou por um processo de ressignificação e diluiu-se por territórios desconhecidos até então, apresentou-se em ambientes tradicionalmente não-religiosos e sob formas tradicionalmente consideradas “profanas”.

O primeiro capítulo se ocupará também em demonstrar uma visão panorâmica da espiritualidade no ambiente organizacional. Propõe-se, então, uma discussão da relação entre “religião” e “espiritualidade”, cujos termos à despeito de normalmente serem compreendidas como sinônimos, aqui serão distinguidos. Para isso, buscou-se em autores como Émile Durkheim, Otto Maduro, Roberto Salomon, André Comte-Sponville e outros tal embasamento. Em seguida, apresentaremos o “estado da arte”, abordando o surgimento do movimento e sua expansão no mundo. Foram relacionados os principais pesquisadores da área e suas obras foram trabalhadas na pesquisa na medida em que os assuntos se desdobraram. A pesquisa considerou importante trazer a perspectiva desses autores quanto às suas concepções a respeito da religião e da espiritualidade no contexto de sua aplicabilidade nas empresas. Além disso, a pesquisa apontou as razões que impulsionaram o nascimento do movimento, considerando as observações e experiências de consultores e militantes da área em seus campos de pesquisa (“empresas”).

O primeiro capítulo encerra com a exposição de três dos principais pressupostos da espiritualidade no ambiente corporativo, quais sejam: perspectiva de integralidade; reencontro ético/moral; busca por sentido/significado. O primeiro pressuposto indica o ser humano como ser integral compreendido de forma holística. O segundo pressuposto parte da premissa de que não há como desassociar a espiritualidade de valores éticos e morais. O terceiro pressuposto caracteriza-se por uma compreensão de que o trabalho não deve ser entendido apenas como meio de sobrevivência.

---

<sup>6</sup> COX, Harvey. *A cidade secular: a secularização e a urbanização na perspectiva teológica*. Santo André: Academia Cristã, 2015, p. 22.

O segundo capítulo se dedica na apresentação do método adotado para realização do “estudo de caso”, na empresa Telemasters, em Vitória/ES. Na tentativa de se fundamentar teoricamente o “estudo de caso”, optou-se por utilizar o autor Roberto K. Yin e sua obra “*Estudo de caso: planejamento e métodos*”<sup>7</sup>. A perspectiva de Yin, considerada como um processo Interativo-linear (plano, design, preparação, coleta, análise e compartilhamento), orientou todas as fases do estudo de caso. Assim, propomos um questionário investigativo para verificar a percepção dos colaboradores da Telemasters quanto ao tema “espiritualidade na empresa”, que foi aplicado na sede da empresa para 39 funcionários.

O questionário foi elaborado a partir de três categorias de análise, sendo elas: sentido de comunidade; sentido da vida e sentido de integralidade. Ao todo foram utilizadas dezesseis questões, além das variáveis sócio-demográficas que também foram contempladas pela pesquisa. O segundo capítulo, portanto, se propõe a apresentar os dados da pesquisa, apontando os percentuais das respostas em gráficos, apresentando os mesmos dentro dos crivos “função/setor” e “credo religioso”.

Tomando como base o estudo de caso realizado na empresa Telemasters, o terceiro capítulo se ocupa da discussão dos dados levantados pela pesquisa, assumindo as categorias de análise como referenciais teóricos a partir dos quais os dados são analisados. Esse capítulo se concentrará, portanto, na discussão em torno de três dimensões humanas capazes de expressar a espiritualidade que aqui se propõe para o mundo corporativo: 1) *comunidade*, tema que será visitado, sobretudo, à luz dos autores Martin Buber e Zygmunt Bauman; 2) *sentido da vida*, que se propõe a pensar o trabalho como fonte de sentido e; 3) *integralidade*, conceito que busca compreender as várias dimensões da vida numa perspectiva holística.

Finalmente, o terceiro capítulo busca destacar a importância de se evidenciar por meio da “sacralização” das dimensões aqui sugeridas — que em geral não são vistas como elementos da espiritualidade —, ou seja, mostrar que o esforço de ampliar o conceito de espiritualidade para além de sua “aparência” religiosa, quando considerados os interesses das corporações.

---

<sup>7</sup> YIN, Roberto K. *Estudo de caso: planejamento e método*. São Paulo: Bookman, 2015, p. 17.

## 1 A ESPIRITUALIDADE EM AMBIENTE CORPORATIVO: PANORAMA E PRESSUPOSTOS

Qual o significado da religião no mundo secular? Em que sentido se pode pensar a relação entre religião e secularização? A secularização constitui-se numa *ruptura* ou *continuidade* em relação a uma cultura religiosa, sobretudo, cristã? Como se podem pensar os limites que demarcam esses dois modos-de-ser? Na esperança de se responder a essas indagações, bem como delinear o problema a partir do qual esta pesquisa se consolida, é que o primeiro capítulo se coloca, amparado inicialmente por dois grandes expoentes: Charles Taylor e Harvey Cox.

### 1.1 O fenômeno religioso na perspectiva da ruptura e da continuidade

Ao estudarmos o fenômeno religioso, observaremos que o mesmo vem ao longo dos tempos se apresentando de formas distintas. É importante considerar que, de modo geral, a religião foi protagonista durante um longo período na maioria das sociedades ocidentais. Não se pode negar, por outro lado, que esse protagonismo vem sofrendo mudanças ao longo dos séculos. São muitos os pensadores que tem se dedicado no estudo das relações entre a religião e o processo de secularização, ao indagarem qual o verdadeiro espaço da religião em nosso atual contexto.

#### 1.1.1 Charles Taylor e a perspectiva de ruptura

Dentre os muitos pensadores que têm se destacado, figura o filósofo canadense, de Montreal, Charles Taylor, que em seu livro “Uma Era Secular” trata com maestria a crise do significado da religião e suas modificações na sociedade. Taylor expõe detalhadamente a transição de uma sociedade na qual a fé ou a crença em Deus se apresenta como um elemento inquestionável e praticamente impossível de não ser levada em conta para a atual sociedade na qual até mesmo para o crente mais piedoso e fervoroso a fé representa somente mais uma alternativa humana dentre outras<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Cf. TAYLOR, 2010, p. 10-12.

Taylor expõe sua perspectiva aferindo o desenvolvimento da secularização na história do cristianismo ocidental e, a partir dessa análise histórica, mostra o desaparecimento ou a diluição das formas antigas de vida religiosa e o surgimento de novas manifestações. Para o filósofo canadense, existem alguns candidatos à caracterização da secularização. O primeiro consiste nas instituições e práticas comuns — obviamente, se refere mais ao Estado, embora não exclusivamente. Portanto, segundo sua perspectiva, a diferença seria da ruptura das organizações políticas de todas as sociedades modernas com a fé ou qualquer conexão com Deus, tornando o Estado político ocidental desvinculado dessa associação. Pensar ou considerar essa possibilidade nas sociedades pré-modernas era impossível, pois havia uma conexão acentuada do Estado com a religião. Dentro desse horizonte, fica evidente que a partir desse “desligamento” a religião se torna em grande medida uma questão privada<sup>9</sup>. Assim sendo, para ele, a secularização — que é um dos “produtos” oriundos da modernidade — expunha o declínio da fé e sua prática. Haja vista que, em primeiro lugar, a ciência e seu consequente desenvolvimento mostram a fragilidade das ideias religiosas e sua perda de plausibilidade, o que contribui significativamente para o declínio da crença<sup>10</sup>. Em segundo lugar, considerando os avanços modernos, a religião que na sociedade pré-moderna estava ligada a certas formas sociais — comunidades hierárquicas, por assim dizer —, não resistiria com o enfraquecimento dessas estruturas e, juntamente com elas, acabaria desaparecendo<sup>11</sup>.

Com provocações e indagações relevantes sobre a desconstrução das organizações religiosas tradicionais que se construíram a partir da crença em Deus, a socióloga francesa, Danièle Hervieu-Léger, caminha pelo o mesmo trilho de pensamento de Charles Taylor, contribuindo para o fortalecimento do pressuposto de que a secularização desencadeou uma redução racional do espaço social da religião<sup>12</sup>. Em seu livro “O peregrino e o convertido: *a religião em movimento*”, assinala que as instituições religiosas precisam enfrentar o desafio da desinstitucionalização. A consequência disto é a “desregulação institucional” da religiosidade, vista por um lado; ou a prática religiosa móvel, vista por outro, que

---

<sup>9</sup> Cf. TAYLOR, 2010, p. 13.

<sup>10</sup> Cf. TAYLOR, 2010, p. 13-14.

<sup>11</sup> Cf. TAYLOR, 2010, p. 14-16.

<sup>12</sup> Cf. HERVIEU-LEGER, Daniele. *O Peregrino e o Convertido: a religião em movimento*. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 21.

constitui uma nova forma de expressão religiosa, algo inédito dentro dos padrões vivenciados pelas estruturas religiosas. Sobre isso Hervieu-Léger afirma que: “[...] as crenças se disseminam. Conformam-se cada vez menos aos modelos estabelecidos. Comandam cada vez menos as práticas controladas pelas instituições”<sup>13</sup>.

Em meio a esses desafios da era moderna, Taylor menciona que no bojo da modernidade existe um terceiro aspecto que também caracteriza a secularização. Nesse terceiro tipo de secularização o indivíduo desconecta-se do que havia antes. Seu pertencimento político não terá mais nada a ver com a pertença religiosa. Dessarte, a fé que outrora era elemento social constitutivo, passa a ser entendida como uma opção entre outras e, em geral, não a mais acessível de engajamento. Vale a pena ressaltar que Charles Taylor executa a sua reflexão em torno da sociedade norte-americana, contudo, não exclui grande parte do ocidente envolvido nessa mesma dinâmica sócio-religiosa<sup>14</sup>.

Charles Taylor concebe também ao longo da sua obra dois conceitos significativos para a construção desse processo de secularização. Segundo sua argumentação, por ocasião da modernidade e, conseqüentemente da secularização, a ingerência da religião não está mais garantida. A partir dessa acepção, ele considera que houve uma mudança do ser humano medieval para o ser humano moderno na interpretação de fatos e princípios dogmáticos no universo social. Dentre esses princípios, figura a própria religião que, talvez, seja a que mais sofreu no crivo do cientificismo moderno, e cujo enfraquecimento remete-nos à metáfora do “desencantamento do mundo”, proposta por Max Weber<sup>15</sup>. Haja vista que a identidade do ser humano medieval, que era constituída de sua relação com o transcendente, desse modo não encontra mais sentido de ser, ou seja, há uma perda de sentido. Já o ser humano moderno, ambientado pela secularização, segundo Taylor “está radicado no tempo comum, está vivendo a vida do tempo

<sup>13</sup> HERVIEU-LEGER, 2008, p. 53.

<sup>14</sup> Cf. TAYLOR, 2010, p. 15.

<sup>15</sup> Em weber, o conceito de desencantamento do mundo se apresenta de duas formas: 1) A *desmagificação*, que diz respeito ao desencantamento do mundo por meio da religião e que se inicia nos profetas israelitas e tem o seu termo no protestantismo acético racionalizado; 2) a *desnaturalização*, que diz respeito ao desencantamento do mundo por meio da ciência, possível a partir do desenvolvimento tecno-científico, o que significa também que a religião passa a ser relegada a zona do irracional (Cf. PIERUCCI, A. F. *O desencantamento do mundo*: todos os passos do conceito em Max Weber. São Paulo: Editora 34, 2003. p. 35

comum, em oposição àquelas pessoas que se distanciam disso para viverem próximas da eternidade”<sup>16</sup>.

Essa substituição na concepção dos fatos, na acepção de Taylor, marca a mudança do “self poroso” para “self protegido”. O autor entende *self* como a constituição da identidade humana no *cosmo*. Self poroso, nesse sentido, é uma característica do mundo pré-moderno — o mundo encantado, na acepção de Weber — que, em meio a uma cultura ingênua e desprovida de critérios de observação, permite que elementos do mundo externo possam penetrar e interferir na construção de sua identidade e percepção do *cosmo*. Ou seja, no “mundo dos espíritos, dos demônios e das forças morais em que nossos ancestrais viviam”<sup>17</sup>, esse self é poroso, isto é, vulnerável a todos esses objetos e forças, o que significa que reside fora da mente humana a fonte das emoções mais poderosas e importantes. Nesse sentido, para Taylor, o mundo está para além da mente humana, mas, ao mesmo tempo, incide sobre ela sem qualquer “barreira” de ordem subjetiva. Há, portanto, uma ausência de discernimento da linha demarcatória entre o que diz respeito à zona do interior e o que escapa a essa subjetividade<sup>18</sup>.

Para Taylor, o processo descrito por Weber de “desencantamento” supõe o desaparecimento desse mundo no qual o *self* é poroso, e o surgimento de outro completamente dependente das interpretações subjetivas do ser humano. Portanto, o que Taylor chama de *self* protegido, pressupõe a “ruptura” com a vulnerabilidade pré-moderna. Nesse sentido, o ser humano moderno não mais movido pelas forças “de fora”, mas por uma interioridade capaz de distinguir as zonas sombrias do mundo externo, evidenciará uma identidade “protegida” que o fará experimentar uma sensação de poder, de capacidade, pelo fato de conseguir agora ordenar o mundo e a si mesmo<sup>19</sup>. O individualismo pode ser visto também como uma característica do *self* protegido que, por sua vez, apresenta-se numa consciência de desengajamento<sup>20</sup>. Nessa perspectiva tayloriana, enquanto o viver no mundo “poroso” e encantado dos pré-modernos indicava a necessidade de uma vivência em comunidade, isso se torna desnecessário num universo “protegido” e

---

<sup>16</sup> TAYLOR, 2010, p. 75.

<sup>17</sup> TAYLOR, 2010, p. 42.

<sup>18</sup> Cf. TAYLOR, 2010, p. 46-55.

<sup>19</sup> Cf. TAYLOR, 2010, p. 358.

<sup>20</sup> Cf. TAYLOR, 2010, p. 60.

dessacralizado<sup>21</sup>. Ele reforça que: “para o self moderno, protegido, existe a possibilidade de tomar distância, desengajar-se de tudo fora da mente. Meus objetivos últimos são aqueles que surgem dentro de mim, os significados cruciais das coisas são aqueles definidos em minhas respostas por elas”<sup>22</sup>.

Essas caracterizações são elementos que constituem a identidade do ser humano moderno nesse processo de secularização. Permitem, por assim dizer, que o “sujeito moderno” construa e constitua a própria existência a partir de si mesmo. Essa “autonomia” é analisada por esta pesquisa como uma “ruptura” que marca a passagem de um mundo sacralizado para outro dessacralizado. A modernidade ao se tornar o “palco” para o processo de secularização, portanto, rompeu com a fé e suas manifestações, instaurando um mal-estar de imanência na concepção de Taylor, tornando apenas o mundo desencantado como possível, pois esse alcançou perspectivas novas não possíveis em um mundo encantado<sup>23</sup>. Ou seja, o que se pretende aqui pontuar é que embora Taylor não negue o contrário, todavia, parece ressaltar mais a completa dissolução (ruptura) das formas pré-modernas de compreensão do mundo e o advento de uma nova era caracterizada pela negação desse paradigma.

### **1.1.2 Harvey Cox e a perspectiva de continuidade**

A tese do Dr. Charles Taylor em *Uma Era Secular* encontrou pensadores contrários à sua caracterização de secularização, de modo geral, pelo fato de tais autores não entenderem a secularização como necessariamente uma ruptura com a religião. Dentre esses teóricos, destaca-se o professor Dr. Harvey Cox, que em sua obra *A Cidade Secular* defende que a secularização não é um artefato da modernidade, mais sim, um elemento inerente à fé bíblica, e salienta: “[...] sugeri que seus elementos desalojadores também levavam consigo impulsos genuinamente

<sup>21</sup> Cf. ROCHA, Abdruschin Schaeffer. *Revelação e vulnerabilidade: caminhos para uma hermenêutica da Revelação a partir da presença-ausência*. 2015. 46 f. Tese de Doutorado (Doutorado em Teologia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2015.

<sup>22</sup> TAYLOR, 2010, p. 55.

<sup>23</sup> Cf. FERNANDES, Caroline Ferreira. *A constituição da identidade do self moderno em uma era secular a partir de Charles Taylor: uma sociedade plural em evidência*. Disponível em: <<http://bit.ly/1RvCw01>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

libertadores que as pessoas de fé poderiam apreciar e não reprimir”<sup>24</sup>. Nessa perspectiva, Cox estabelece uma distinção rígida entre secularização e secularismo. A primeira é compreendida por ele como processo histórico, considerando que o Deus de judeus e cristãos, segundo essas crenças, age na história. Assim sendo, acredita que existe um significado teológico no secular<sup>25</sup>. Por outro lado, o “ismo” é entendido por ele como uma ideologia fechada e condenável, como se pode ver:

Secularismo, como qualquer outro “ismo”, está em constante risco de se endurecer e cair na intolerância e no triunfalismo. Como resultado da cultura judaico-cristã, o secularismo herdou algumas das boas características de seus pais e – que lástima – algumas das qualidades menos atraentes, como exclusividade, expansionismo e zelo<sup>26</sup>.

Cox, ao compreender que a discussão sobre a secularização é um assunto que está longe de se esgotar, aponta uma pergunta que nasce em meio a esse turbilhão de conceituações: Como e por que a secularização acontece? Em sua tentativa de focar a questão do significado teológico<sup>27</sup> da secularização, Cox aponta que na discussão histórica o vital é o relacionamento entre o cristianismo histórico e “a era secular”. Nessa perspectiva histórica, as argumentações de Charles Taylor são vistas por Cox como desafiadoras à tese de *A cidade Secular*, contudo, vê como importante esse conflito de ideias e responde positivamente ao desafio proposto pela tese de Taylor. A distinção entre a perspectiva de Taylor e a de Cox pode ser notada em suas palavras:

Uma das vozes mais decisivas neste debate é a do filósofo canadense Charles Taylor. Em sua obra monumental (850 páginas), *A Secular Age* (“Uma Era Secular”) ele argumenta que a secularização só pode ser entendida contra o pano de fundo da cristandade latina, mas não como seu produto, porém mais como sua distorção [...]”<sup>28</sup>.

<sup>24</sup> COX, 2015, p. 22.

<sup>25</sup> Cf. COX, 2015, p. 22.

<sup>26</sup> COX, 2015, p. 29.

<sup>27</sup> Embora o significado teológico da “secularização” constitua-se no principal interesse de Cox, é preciso ressaltar que desde a primeira publicação, sua obra em torno do tema tem sido lida e relida por teóricos de diversas áreas, tais como, a sociologia, a antropologia, a história, a filosofia, as ciências das religiões e etc. Talvez o próprio objeto da tese em torno do qual suas reflexões se colocam — ou seja, a secularização — facilite esse trato interdisciplinar.

<sup>28</sup> COX, 2015, p. 22. A resposta de Cox às teses de Taylor pode ser vista especialmente na nova introdução da obra *A Cidade Secular*.

Para Harvey Cox, a distinção entre os três níveis de secularização<sup>29</sup>, tal como assumida pelo filósofo canadense, é questionável. Primeiramente, Cox traduz a inquietação de muitos críticos quanto à seguinte pergunta: será que a “era religiosa”, supostamente sucedida pela atual “era secular”, foi tão religiosa como se acredita? Por outro lado, uma segunda crítica sustenta que talvez a nossa “era secular” não seja tão secular como se acredita. Para Cox e outros críticos dessa maneira de se compreender a secularização, a separação entre igreja e estado não pode ser vista como um conceito fixo, mas, sim, variado e historicamente condicionado, manifestando-se em formas diferentes e em diversas épocas e lugares. Agrupar essas diferentes manifestações em uma única categoria, segundo ele, “obscurece a variedade”. Cox argumenta que “A *laïcité* (‘laicidade’) francesa e a separação norte-americana entre igreja e estado e a ideia britânica de ‘secularidade estabelecida pela igreja’ não são a mesma coisa. Elas surgiram de histórias separadas”<sup>30</sup>.

Cox também engrossa a fileira dos críticos que discordam do segundo nível de secularização apresentada por Taylor — o que se refere à prática religiosa. Pergunta-se, por exemplo, até que ponto se pode falar de um declínio. Segundo Cox, no que respeita ao período pré-moderno, esses críticos sugerem estatísticas que tendem a relativizar as afirmações de Taylor, como, por exemplo: a apatia e descuido dos clérigos de séculos anteriores, além da esparsa frequência à igreja<sup>31</sup>.

Na perspectiva de Cox, a crítica mais intrigante concernente ao padrão de secularização é aquela que afirma que a sociedade não é tão religiosa como parece. A religião não desapareceu totalmente, mas “[...] foi transmutada em diferentes expressões institucionais e tem se dispersado em áreas amplas da cultura”<sup>32</sup>. Como se pode ver, tal postura enfraquece a tese da “ruptura” tayloriana. Baseando-se no antropólogo da religião e holandês Peter Van Der Veer, que se contrapõe ao conceito weberiano de secularização como “desencantamento”, Cox concorda que, na verdade, não estamos “desencantados”, simplesmente migramos o encantamento para outro “mercado”, possivelmente segundo Van Der Veer, para o

<sup>29</sup> Tal como foram abordadas anteriormente, podem assim ser resumidas: Em primeiro lugar, a separação da religião do estado, do ponto-de-vista institucional; em segundo lugar, o declínio palpável nas práticas de rituais religiosos como, por exemplo, a participação na comunidade de fé (“igreja”); e em terceiro lugar, a mudança nas condições de crença que diz respeito ao imaginário social.

<sup>30</sup> COX, 2015, p. 23.

<sup>31</sup> Cf. COX, 2015, p. 23-24.

<sup>32</sup> COX, 2015, p. 24.

dinheiro, de modo geral não visto por nós como fenômeno religioso<sup>33</sup>. Cox comenta o estudioso holandês:

Temos sido enganados pela prática ocidental de separar a religião como uma esfera à parte da política e da economia, algo que poucas culturas, se é que as há, fazem. Assim como em período anterior da história o zelo espiritual migrou de grupos “religiosos”, estreitamente definidos, se alinhou a lealdades nacionais, símbolos e narrativas, pela mesma forma atualmente esta energia migrou para a economia. Antigamente tínhamos o Te Deum e as catedrais góticas. Depois tivemos a Marselhesa e os monumentais edifícios dos estados nacionais. Agora, afirma Van Der Veer, nossos templos são as torres graciosas e os interiores aconchegantes dos bancos internacionais e instituições financeiras, com seus adeptos, sacerdotes e mistérios. Seus teólogos, os economistas, argumentam a respeito de suas teorias conflituosas sobre como e porque as coisas dão errado (a Queda e o Pecado) e o que fazer para alcançar prosperidade social e individual (salvação). Ironicamente este desenvolvimento alinha o cristianismo com tradições religiosas nas quais o sagrado é visto como difuso não isolado em um delineamento estrito<sup>34</sup>.

A questão avaliada por Harvey Cox é que nas bases do cristianismo é possível considerar que havia vestígios da secularização. Sobre essa questão o autor Peter L. Berger, que caminha sobre o mesmo olhar de Cox, declara: “As raízes da secularização encontram-se nas mais antigas fontes disponíveis da religião de Israel. Em outras palavras, sustentamos que o ‘desencantamento do mundo’ começa no Antigo Testamento”<sup>35</sup>. Semelhantemente, sustenta Gustave Thils:

A concepção hebraica da criação assinala uma saída do círculo fechado da história subjugada à cosmogonia, a sociedade à natureza e o tempo ao espaço; tanto Deus como o ser humano era parte da natureza. E essa concepção estabelece a separação entre natureza e Deus, enquanto a criação e o Criador, tendo o dogma da criação uma importância considerável, para a significação do mundo criado, o que leva alguns a considerar o início da história da salvação com a criação<sup>36</sup>.

Portanto, sobre essas mesmas perspectivas, Cox fundamenta a sua tese de que o Deus que é o “senhor da história”, o “cabeça da Igreja” pode estar tão presente no mundo secular como no ambiente religioso da vida, embora tenha sido indevidamente limitada a sua divina presença em seguimentos espirituais e eclesiais delineados. Para ele, essa leitura do processo de secularização não deve afastar as

<sup>33</sup> Cf. COX, 2015, p. 24.

<sup>34</sup> COX, 2015, p. 24-25.

<sup>35</sup> BERGER, Peter L. *O dossel sagrado: elementos para uma teoria sociológica da religião*. São Paulo: Paulus, 2012, p. 125.

<sup>36</sup> THILS, Gustave. *Cristianismo sem religião?* Petrópolis: Vozes, 1969, p. 65-66.

peças de fé do mundo ateu contemporâneo, pelo contrário, deve ajudar no discernimento de que nem tudo que é “espiritual” é bom para o espírito.

Giacomo Marramao, em seu livro *Céu e terra: genealogia da secularização* cita uma frase do teólogo Frederich Gorgaten que fortalece essa relação entre fé e secularização:

A relação entre secularização e fé mostra-se aqui de tal modo íntima que não pode haver fé sem secularização do crente para com o mundo. Em outros termos: longe de representar um obstáculo ou impedimento à fé, a secularização na verdade representa sua premissa necessária, o seu imprescindível pressuposto<sup>37</sup>.

Nesse sentido, o cristianismo tem uma série de eventos que podem salientar essa perspectiva de Cox, como por exemplo: o Deus que veio ao mundo e habitou entre “nós”; a própria encarnação, como a presença do sagrado no profano; e por fim a veemente pregação acusadora tanto dos profetas quanto de Jesus à religião, colocando-a sob suspeita, como por exemplo: “daí a César o que é de César e a Deus o que é de Deus”<sup>38</sup>. Esses fatos sugerem que a secularização tem seus fundamentos na cultura judaico-cristã, e veio se fortalecer como artefato do cristianismo na modernidade, não como contraponto à cristandade latina, como argumenta Taylor. Para Harvey Cox a secularização já estava pressuposta nas bases do próprio cristianismo.

A tese de Cox desperta um questionamento: como a religiosidade manifesta-se no ambiente da secularização? Uma boa maneira de responder a essa questão é recorrendo ao conceito eliadiano de “camuflagem do sagrado”, tal como explicitado por Cleide Cristina Scarlatelli Rohden<sup>39</sup>. A partir da compreensão de Mircea Eliade, é possível pressupor que o sagrado se instaura no mundo urbano destituído, entretanto, de suas “estruturas religiosas”. Segundo ele, existe uma “coincidência dos opostos” nos ritos, símbolos, mitos e crenças religiosas. Toda a manifestação do sagrado (“hierofania”) revela a coexistência de duas essências opostas, como, por exemplo: eterno e não-eterno, espírito e matéria, sagrado e profano. Com isso, é possível identificar no profano significações do sagrado, enquanto o contrário é também possível. A partir desse jogo antinômico é possível perceber a camuflagem

<sup>37</sup> MARRAMAIO, Giacomo. *Céu e terra: genealogia da secularização*. São Paulo: UNESP, 1997, p. 71.

<sup>38</sup> A BÍBLIA Sagrada. Tradução de João Ferreira de Almeida. ed. rev. e atual. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1997.

<sup>39</sup> ROHDEN, Cleide C. S. *A camuflagem do sagrado e o mundo moderno*. Porto Alegre: Edipucrs, 1998.

do sagrado. Desse modo, o profano poderá se apossar de estruturas religiosas, transmutando-se para finalidades econômico-políticas. Assim sendo, o sagrado vem sobrevivendo camufladamente e está longe de ser abolido pelo homem moderno. Além disso, vem também se adaptando a diversas formas e, apropriando-se de várias imagens profanas num jogo de “velamento e desvelamento”.

Rohden em seu livro *“A camuflagem do sagrado e o mundo moderno”* expõe:

O profano se torna revelador da realidade sagrada sem deixar de ser o que é, enquanto a realidade sagrada se reveste das mais variadas formas mundanas, camuflando-se. Assim, o jogo paradoxal entre esses pares de opostos apontava, portanto, para um processo de camuflagem do sagrado<sup>40</sup>.

A camuflagem do sagrado pode ser compreendida, grosso modo, a partir de uma operação hermenêutica. Uma das propostas desta pesquisa é apresentar a espiritualidade no mundo do trabalho, ao apropriar-se da ideia de que a religião se desvestiu das estruturas consideradas tradicionalmente conhecidas como sagradas em dois aspectos. O primeiro aspecto é reconhecer a religião fora do seu espaço considerado tradicionalmente sagrado, como, por exemplo: templos, terreiros, capelas e afins, percebendo-a também no contexto das corporações, ambiente tradicionalmente visto como profano. O segundo aspecto é o reconhecimento de elementos que normalmente não são vistos como espirituais pela tradição religiosa, como, por exemplo: ética, sentido da vida e outros, mas, que, em certo sentido, apontam para uma espiritualidade camuflada.

Contudo, a abordagem eliadiana só faz sentido considerando a percepção de Harvey Cox sobre a secularização como processo de “continuidade” do cristianismo, afinal, essas realidades antagônicas, num primeiro sentido se interpenetram, razão pela qual necessário se faz o dialogo entre religião e secularização nessa cidade “onde estranhos se encontram”<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> ROHDEN, 1998, p. 74.

<sup>41</sup> Cf. COX, 2015, p. 30.

## 1.2 O panorama da espiritualidade no mundo corporativo

Depois de considerarmos o fenômeno religioso na perspectiva da “ruptura” e da “continuidade”, necessário se faz uma visão panorâmica a respeito da espiritualidade em ambiente corporativo. Neste momento, nos concentraremos nas seguintes questões: o que é espiritualidade? Quando falamos a respeito da espiritualidade, estamos falando de religião? É possível a prática de uma espiritualidade no mundo corporativo? Quais os principais pressupostos? Essas e outras questões nortearão essa fase de nossos estudos.

### 1.2.1 Religião ou espiritualidade no mundo corporativo?

Na busca pelo significado da religião, o sociólogo Émile Durkheim, em seu livro *As formas elementares da vida religiosa*, considerado por diversos autores como uma de suas principais obras, menciona “que o conjunto das crenças e ritos correspondentes constitui uma religião”<sup>42</sup>. Durkheim, nesse sentido, define religião como “um sistema solidário de crenças e práticas relativas a coisas sagradas, isto é, separadas, proibidas, crenças e práticas que reúnem numa mesma comunidade moral, chamada igreja, pessoas que a elas aderem”<sup>43</sup>.

Otto Maduro, sociólogo venezuelano, em sua obra *Religião e luta de classes*<sup>44</sup> amplia a concepção de Durkheim e define a religião como “conjunto de discursos e práticas, referente a seres anteriores ou superiores ao ambiente natural e social, em relação aos quais os fiéis desenvolvem uma relação de dependência e obrigação”<sup>45</sup>. Essas definições apontam a religião como um arsenal de dogmas e práticas litúrgicas, discursos e códigos morais definidos num universo que pressupõe uma relação que consiste em obrigações e benefícios. É importante salientar que essa definição deve ser ampliada para toda diversidade de correntes religiosas.

A espiritualidade, por sua vez, se apresenta dentro de outra perspectiva. O escritor Ed René Kivitz, juntamente com outros grandes pensadores da religião e da

<sup>42</sup> DURKHEIM, Émile. *As formas elementares da vida religiosa*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

<sup>43</sup> DURKHEIM, 2003, p. 24.

<sup>44</sup> MADURO, Otto: *Religião e Luta de Classes*, Petrópolis: Vozes, 1981.

<sup>45</sup> MADURO, 1981, p. 31.

espiritualidade, compreendeu que o saldo da modernidade foi o rompimento com as instituições religiosas e o abandono das pessoas à sua própria consciência e à mercê de sua própria liberdade. Assim sendo, a partir da pós-modernidade, a espiritualidade é marcada pela subjetividade individual, livre, portanto, de sua sujeição às organizações sociais religiosas<sup>46</sup>.

Kivitz, à luz de três eixos trabalhados pelo renomado Teólogo-Filósofo Paul Tillich, a saber: 1) a espiritualidade relacionada com preocupação suprema, 2) a coragem de ser, 3) a cultura teônoma, baseada no panenteísmo e princípios protestantes, apresentou um conceito de espiritualidade:

Trata-se de uma dimensão do humano, ou uma experiência humana; pode ser religiosa ou não, isto é, pode se manifestar nos domínios da religiosidade institucionalizada, ou mesmo dentro do espírito da religião, como também no espaço secular despido do espírito da religião, mas, inevitavelmente, diante dos conflitos, terror, fascínio ou angústia do ser humano diante do infinito, a consciência e a experiência de sua própria finitude; expressa-se na busca humana do sentido último de sua existência; concretizando-se na resposta humana às ameaças do ser pelo não-ser; manifestando-se na relação religião-cultura, em que ambas estão interligadas como substância e forma<sup>47</sup>.

Desse conceito de Ed René surgem questões interessantes. Em primeiro lugar, uma diferença significativa entre religião e espiritualidade; também o fato de que a espiritualidade pode ser compreendida numa perspectiva desinstitucionalizada. Ou seja, a espiritualidade pode ser experimentada no espaço secular, despida de todo apetrecho religioso. O filósofo francês André Comte-Sponville, em seu livro *O Espírito do Ateísmo*<sup>48</sup>, confirma isso ao propor a possibilidade de uma espiritualidade atea, sugerindo que o século XXI se desenvolverá na perspectiva espiritual e laica.

Essa perspectiva também pode ser encontrada na proposta de Robert Solomon, em sua obra "Espiritualidade para Céticos". Solomon, ao expor as razões que subsidiam seu livro, expõe:

Minha busca neste livro, entretanto, é de um sentido não religioso, não institucional, não teológico, não baseado em escrituras, não exclusivo da

<sup>46</sup> Cf. KIVITZ, Ed Rene. *Outra espiritualidade: fé, graça e resistência*. São Paulo: Mundo Cristão, 2014. Cap. 13.

<sup>47</sup> KIVITZ, Ed Rene. *Espiritualidade no Mundo Corporativo: aproximações entre a prática religiosa e a vida profissional*. 2006. 48 f. Dissertação de Mestrado em Ciências das Religiões – Programa de Pós-Graduação em Ciências das Religiões. UMEP: São Bernardo do Campo, 2006.

<sup>48</sup> COMTE-SPONVILLE, André. *O Espírito do Ateísmo*. São Paulo: Wmf Martins Fontes, 2007.

espiritualidade, um sentido que não seja farisaico, que não se baseie em crença, que não seja místico, que não seja acrítico, carola ou perverso<sup>49</sup>.

Portanto, só é possível uma abordagem da espiritualidade nessas perspectivas, tratando-a como uma dimensão presente em todo o ser humano, mesmo em indivíduos que não possuem um credo religioso e se consideram ateus.

Essas compreensões demonstram que não houve uma ruptura com a espiritualidade no período moderno, nem tão pouco um abandono da fé, como foi visto na primeira parte dessa pesquisa em Charles Taylor. Houve sim uma crise nas instituições religiosas, como pode ser visto na própria história do cristianismo, sobretudo, diante do cientificismo moderno que exigiu que seus dogmas e paradigmas se redefiniram diante das novas questões que se levantaram nesse período. Nesse sentido, fé, espiritualidade e religião, para além de seus “invólucros” institucionais, têm sido desde então ressignificadas. Vejamos a análise de Maria Clara Bingemer:

O processo de secularização que se desenvolve no Ocidente, com a crise da razão iluminista e a emergência da era do vazio e do fragmento, chamada por alguns pensadores de pós-modernidade, tardo modernidade ou hipermodernidade faz sentir suas consequências sobre a forma e a expressão da experiência espiritual. Esta se apresenta de uma maneira nova, mais livre, mais desinstitucionalizada, mais aberta à pluralidade e em diálogo não somente com o ateísmo ou agnosticismo, frutos da secularização, como também com outras tradições religiosas<sup>50</sup>.

A partir dessa perspectiva, surge uma “espiritualidade laica”, considerada uma “prática religiosa” possível no mundo do trabalho. Emerge, portanto, como possibilidade de diálogo entre a espiritualidade e os diversos setores culturais, além de instrumento de recuperação do sentido da vida, frente às lacunas causadas pela contemporaneidade.

Portanto, para os fins dessa pesquisa, parte-se do pressuposto que afirma a distinção entre religião e espiritualidade. A espiritualidade é algo universal, a religião é particular. Espiritualidade é uma experiência humana, a religião é uma experiência cultural, social, histórica. A espiritualidade é ontológica, a religião é a resposta social a esse dado ontológico. Para tornar essas perspectivas claras no presente texto,

<sup>49</sup> SOLOMON, Robert C. *Espiritualidade para Céticos: paixão, verdade cósmica e racionalidade no século XXI*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003, p. 19.

<sup>50</sup> BINGEMER, Maria Clara. *Mistério e o mundo: paixão por Deus em tempos de descrença*. Rio de Janeiro: Rocco, 2013, p. 338.

utilizaremos um quadro desenvolvido por Maria J. L. Gonçalves<sup>51</sup> no qual através de vários autores indica-se a diferença entre religião e espiritualidade.

**Tabela 1 - Espiritualidade versus Religião**

Autor, ano	Conceito espiritualidade	Conceito religião
Stephen M. King, 2007	Consiste na busca do “sagrado” como uma forma de entender a vida, o seu significado e propósito e o efeito que se pode ter sobre o outro, o ambiente e a organização.	Domínio institucional e organizacional, confinados e determinados por crenças, teologias e doutrinas sobre o destino actual e eterno do Homem na sua relação consigo mesmo, com os outros e com Deus.
Duchon e Plowman, 2005	Uma forte procura pelo significado da vida interior.	Sistema de crenças organizado.
Kale, 2004	Não está dependente de qualquer forma de religião.	É uma forma através da qual se pode nutrir, compreender e expressar a espiritualidade.
Ian I Mitrof (2003)	Conceitos pessoais e universais, onde há tolerância, mente aberta e pode incluir todos.	Assume uma estrutura formal dogmática que pode dividir as pessoas.

### 1.2.2 Estado da arte

A dimensão espiritual da vida humana tem sido objeto de estudo em diversos círculos académicos. Muitos grupos de pesquisa interdisciplinar e interinstitucional vêm investigando e organizando dados significativos, fomentando assim a produção de conhecimento no campo académico e, mais recentemente, a possibilidade de materialização desses dados também no mundo do trabalho. Entre esses grupos de profissionais estão: educadores, médicos, teólogos, psicólogos, antropólogos, administradores e outros cientistas, que ultrapassando as barreiras ou vinculações religiosas e eclesiais, procuram dialogar sobre a religião e a

<sup>51</sup> GONÇALVES, Maria J. L. *A espiritualidade no local de trabalho e a performance em contexto organizacional português: um estudo empírico*. 2011. 28 f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Gestão) - Universidade de Coimbra, Lisboa, 2011.

espiritualidade humana e sua influência no mundo do trabalho a partir de uma abordagem não-proselitista. Tal perspectiva se ancora no pressuposto de que há um núcleo central, aglutinador das várias formas de conhecimento, e que, portanto, estes podem ser “religados”<sup>52</sup>. Quanto a isso, assim se expressou Albert Einstein:

Todas as religiões, todas as artes e todas as ciências são o ramo de uma mesma árvore. Todas essas aspirações visam ao enobrecimento da vida humana, elevando-a acima da esfera da existência puramente material e conduzindo o indivíduo para a liberdade<sup>53</sup>.

Vale salientar que a espiritualidade é uma dimensão essencial na experiência humana, como já sinalizado anteriormente. Portanto, analisar esse conceito, relacionando-o com a experiência religiosa e suas interfaces com as demais ciências, poderia nos ajudar a entender o grau de relevância dessas novas descobertas ao contribuir para uma melhor compreensão do indivíduo em sua relação com o mundo do trabalho. O renomado educador, Dr. Mario Sergio Cortella, afirma que “enxergar um significado maior na vida aproxima o tema da espiritualidade do mundo do trabalho”<sup>54</sup>.

O movimento se orienta, grosso modo, pela seguinte inquietação: em que sentido a espiritualidade e os elementos que ela carrega podem ser relevantes no mundo corporativo? Diante de muitas transformações ocorridas na história da humanidade, e o reflexo delas no mundo contemporâneo, outros questionamentos surgem, quais sejam: qual a influência da modernidade na religião e, conseqüentemente, na concepção de ser humano? Qual o significado da espiritualidade humana no contexto pós-moderno? Como implantar uma gestão de pessoas que atenda aos anseios por produtividade e lucro, por um lado, e possibilite a construção do humano por meio de seu trabalho, por outro. Como traduzir a experiência com o sagrado em um comportamento ético que se manifeste cotidianamente no ambiente corporativo?

Não se pode ignorar o fato de que se observa, numa intensidade cada vez maior, um movimento de questionamento e resgate de valores e de sentido da vida, diante de uma sociedade individualizada e desumanizante. Segundo Leonardo Boff,

<sup>52</sup> Cf. MORIN, Edgar. *O desafio do século XXI: religar os conhecimentos*. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

<sup>53</sup> TEIXEIRA, Evilázio F. B et al. *Espiritualidade e qualidade de vida*. Porto Alegre: Edipucrs, 2004, p. 89.

<sup>54</sup> CORTELLA, M. S. *Qual é a Tua Obra?* Inquietações Propositivas sobre Gestão, Liderança e Ética. Petrópolis: Vozes, 2011, p. 13.

vivemos uma crise civilizacional, marcada pelo descuido, descaso e abandono, elementos capazes de comprometer a construção da identidade humana<sup>55</sup>. Assim, nossa cultura — amplamente celebradora do caráter efêmero das coisas — favorece a fragmentação das biografias, o que também acaba por instaurar uma crise de sentido. A busca pela espiritualidade e suas diferentes formas de mediação e expressão têm, ainda que discretamente, emergido como possibilidade de resposta nesta busca de sentido.

Pesquisas feitas em países como Brasil, Canadá e Estados Unidos, buscam provar como a experiência de caráter espiritual ajuda a melhorar a qualidade de vida das pessoas e sua produtividade no trabalho. A espiritualidade hoje também se apresenta enquanto uma dimensão estratégica, posto conferir significado à missão da empresa, bem como ao trabalho das pessoas. Na medida em que essa consciência é assumida por tais pessoas, os fatores buscados pelos gestores das organizações, como, por exemplo, o desempenho, a motivação, o espírito de equipe, a qualidade e o foco no cliente e a comunicação eficaz, fluem com maior facilidade. O Prof. Dr. Pe. Christian de Paul de Barchifontaine, em sua comunicação no encontro “mundo da saúde” em abril de 2007, comentou:

A espiritualidade nas empresas refere-se em primeiro lugar ao respeito à vida. Isto significa considerar o ser humano na sua totalidade, respeitando e investindo em todas as suas dimensões: física, intelectual, emocional e espiritual; criando uma cultura corporativa sustentada em valores, fazendo com que a ética e os valores humanos universais e espirituais iluminem as decisões, as estratégias, as políticas e todos os relacionamentos da organização. A empresa é um organismo que deve e precisa descobrir a sua dimensão transcendental: a sua identidade, a sua razão de existir e a sua missão. Precisa definir os seus valores e as suas crenças sobre os quais se apoiarão as suas políticas, procedimentos, ações internas e externas<sup>56</sup>.

Hoje no Brasil a produção acadêmica na área de “espiritualidade no mundo do trabalho” em geral não ultrapassa os limites propostos nas áreas de administração, sociologia e psicologia. Segundo pesquisas realizadas no Google Acadêmico<sup>57</sup> em janeiro de 2016, é possível encontrar em português 606 mil resultados para as palavras *espiritualidade e trabalho*, dentre os quais estão livros,

<sup>55</sup> Cf. BOFF, Leonardo. *Saber cuidar: ética do humano, compaixão pela terra*. Petrópolis: Vozes, 1999, p. 18.

<sup>56</sup> BARCHIFONTAINE, C.P. *Espiritualidade nas empresas. O Mundo Da Saúde*. São Paulo: abr./jun. n. 31 v.2, p. 301-305, 2007.

<sup>57</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/1MsLhc7>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

artigos científicos e outros materiais que dissertam sobre o tema. Em sua pesquisa realizada em julho de 2011, Maria Joel apontou 266 mil resultados para as palavras *spirituality at work* no Google e 29.759 na B-On<sup>58</sup>. Esses dados revelam o crescente interesse pela investigação do tema e avanço de novas pesquisas nesse movimento nos últimos anos.

Podemos considerar que o movimento “espiritualidade no trabalho” começou a ganhar notoriedade nas décadas de 80 e 90 por ocasião de uma crise instalada nas organizações. A partir da década de 90 houve várias publicações em jornais, como *Wall Street Journal*, *Business Week* e *Fortune*, entre outras, divulgando o crescente interesse por parte dos trabalhadores em procurar o significado e propósito do trabalho a partir da legitimação da dimensão espiritual na vida organizacional<sup>59</sup>. A repercussão desse movimento nos EUA foi bastante expressiva a ponto de levar o jornal Washington Post nomear esse período como a “década da alma”<sup>60</sup>.

Uma reportagem feita pela revista *Você S/A* em janeiro de 1999 marca a introdução do tema “espiritualidade nas empresas” no contexto corporativo brasileiro.

Algumas companhias brasileiras já estão pedindo ajuda aos céus — literalmente. Empresas como Mercedes-Benz, Magazines Luiza, Computer Associates e Superbom abriram espaço para a “espiritualidade” dentro de seus escritórios. O que seria isso? Basicamente, é abrir espaço, no ambiente profissional, para a vivência religiosa, na suposição de que os cuidados com a alma ajudem na solução de conflitos no dia-a-dia do trabalho. A espiritualidade no local de trabalho já é uma forte tendência nos Estados Unidos. No ano passado, o *The New York Times* informou que as barreiras entre trabalho e religião estão caindo por terra. O jornal falou de uma crescente aceitação dos comportamentos abertamente religiosos nas empresas e citou alguns exemplos: na Boeing há pessoas estudando o Alcorão, na Microsoft os funcionários têm aulas de Torá, na Intel grupos de estudos islâmicos se reúnem regularmente<sup>61</sup>.

Hoje são muitos os pesquisadores e estudiosos que se debruçam sobre o tema procurando levantar informações quanto à razão de existir desse movimento. Entre eles, podemos citar Paul Wong, coordenador da Divisão de Psicologia e Negócios da Tyndale University College, em Toronto, que faz uma lista de fatores

<sup>58</sup> GONÇALVES, 2011, p. 19.

<sup>59</sup> Cf. DUCHON, D; PLOWMAN D. A. Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance. *Leadership Quarterly*, Vol.16, n. 5, p. 807–833, 2005.

<sup>60</sup> Cf. KIVITZ, Ed Rene. 2006, p. 54.

<sup>61</sup> COLOMBINI, Leticia. *A espiritualidade chega às empresas. Você S.A.* n. 43. jan. 1999.

que explicam a razão de o tema espiritualidade estar presente no mundo dos negócios:

(1) instabilidade resultante de demissões, reduções de tamanho, fusões e globalização; (2) aumento do estresse nos trabalhadores restantes, que precisam fazer mais por menos; (3) diminuição da satisfação com o trabalho e aumento da incidência de depressão e esgotamento; (4) poluição ambiental e crise de energia; (5) escândalos de comportamentos anti-éticos de corporações e o “efeito Enron”; (6) economia da informação direcionada para a tecnologia e seus efeitos desumanizantes; (7) violência no local de trabalho, fúria do escritório e ameaças de terrorismo; (8) dissolução de instituições tradicionais, como escolas e a família”<sup>62</sup>.

Os pesquisadores Ashmos e Duchon, somam a lista acima outras razões que podemos considerar:

(1) o lugar de trabalho vem sendo cada vez mais visto como uma fonte primária de relacionamento comunitário para muitas pessoas em razão do declínio dos bairros, igrejas, grupos cívicos e famílias entendidas como lugares principais para sentir-se conectado; (2) para muitos, o lugar de trabalho fornece o único laço consistente com outras pessoas, e o ser humano precisa de conectar-se e contribuir; (3) culturas da área do Pacífico e filosofias orientais, como o Zen-budismo e Confucionismo, que encorajam a meditação e enfatizam valores como a lealdade ao próprio grupo e encontrar o próprio “centro” espiritual em qualquer atividade, estão obtendo aceitação; (4) à medida que a geração dos “baby-boomers” se aproxima da maior incerteza da vida — a morte — existe um crescente interesse na contemplação do sentido da vida; e (5) a pressão da competição global levou os líderes organizacionais a reconhecer que a criatividade dos empregados precisa de expressar-se mais plenamente no trabalho. Esta expressão é difícil quando o trabalho em si não tem significado. Perlman, um defensor da espiritualidade no trabalho, diz: “Em última análise, a combinação da cabeça com o coração será uma vantagem competitiva”<sup>63</sup>.

A obra *Igreja aos Domingos, Trabalho às Segundas*, de Laura Nash e Scotty Mclennan, levanta algumas questões interessantes e relevantes que ocasionaram o surgimento da espiritualidade no mundo corporativo.

(1) A geração pós-guerra, nascida entre 1946 e 1964, que acredita que o trabalho deve resultar em algo mais do que salário ao final do mês; (2) a economia global, que exige a integração entre múltiplas formas de culturas e tradições religiosas; (3) crescente estresse relacionado ao trabalho, sendo a espiritualidade uma fonte de alternativas às propostas do iluminismo científico; (4) novos conceitos científicos, como, por exemplo, a teoria do caos, a física quântica, e a genética; (5) paradigmas pós-modernos, que

<sup>62</sup> FORÚM CRISTÃO DE PROFISSIONAIS, 2012 apud WONG, Paul. *Spirituality and meaning at work*. International Network On Personal Meaning. President’s Column. Disponível em: <<http://bit.ly/22E0lv7>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

<sup>63</sup> WONG, 2003 apud KIVITZ, 2006, p. 56.

promovem a integração entre ciência e religião como fontes de verdades e salienta que inteligências múltiplas são essenciais para a convivência com a incerteza e a necessidade de adaptação; (6) o surgimento dos gurus de negócios, que propõem uma nova mentalidade corporativa<sup>64</sup>.

Poderíamos considerar outros fatores que também impulsionaram o despertar do tema espiritualidade no mundo do trabalho. Entretanto, as obras e autores mencionados acima tem um peso importante e representativo em todo o movimento e contemplam os principais elementos que constituem.

Outra questão que desejamos abordar nessa pesquisa são as diferentes linhas de pensamentos existentes sobre religião e espiritualidade por parte dos militantes desse movimento no ambiente corporativo. É importante considerar que o movimento ainda está em desenvolvimento e, pelo fato de profissionais de diversas áreas de estudos participarem escrevendo sobre o assunto, isso ocasiona diferentes linhas de interpretação da abordagem da espiritualidade no mundo do trabalho.

Sendo assim, os dois quadros seguintes revelaram com base em um estudo realizado pelo *Journal of Spirituality Leadership and Management*<sup>65</sup>, o confronto de autores quanto ao tema “religião e espiritualidade no mundo do trabalho”. Veremos a seguir duas perspectivas: o primeiro quadro indica autores que consideram a espiritualidade ligada à religião; o segundo quadro apresenta pensadores que compreendem a espiritualidade desvinculada da religião.

---

<sup>64</sup> NASH, Laura; McLENNAN, Scotty. *Igreja aos domingos, trabalho às segundas: o desafio da fusão de valores cristãos com o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003, p. 24-28.

<sup>65</sup> DENT, E. B. et al. 2012, apud GONÇALVES, 2011 *Spirituality and leadership: an Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions*. *The Leadership Quarterly*, Vol.16, n. 5, p. 625, 2012.

Tabela 2 - Espiritualidade ligada à Religião

Ali e Gibbs, 1998	Defendem que os gestores e líderes devem entender os princípios básicos de cada uma das três principais religiões (judaísmo, cristianismo, islamismo) dado o contexto de globalização que caracteriza as economias, resultando na diversidade cultural dentro de cada organização.
Cash e Gray, 2000	Para que os direitos dos trabalhadores sejam respeitados é fundamental que se valorize a espiritualidade e a religião em simultâneo.
Elmes e Smith, 2001	<i>Empowerment</i> tem uma base espiritual, suas raízes estão na religião o que pode promover a prosperidade individual e corporativa.
Gibbons, 2001	A espiritualidade não pode ser separada das tradições religiosas dada a importância que assume na vida das pessoas: 95% dos americanos acredita em Deus; existem 1,5 bilhões de budistas no mundo; na Europa Ocidental cerca de 80% da população é cristã.
Hicks, 2002	Faz uma análise crítica sobre a dicotomia espiritualidade-religião e afirma que é fundamental uma nova definição de espiritualidade e afastar a questão da diversidade cultural apesar dos Estados Unidos da América serem um dos países com mais diversidade cultural. Argumenta ainda que os académicos invocam a dicotomia espiritualidade-religião para justificar práticas ou crenças mais controversas, é que estão mais relacionadas com a religião do que com a espiritualidade.
Korak-kakabase, kouzmin e kakabase, 2002	Espiritualidade inclui termos como energia, significado, conhecimento, os quais podem ser encontrados em diferentes formas de espiritualidade como <i>Tao</i> , Budismo, Hinduismo, <i>Zen</i> , <i>Native American</i> .
Kruger e Hanson, 1999	As tradições das religiões mais significativas do mundo conseguiram passar no teste do tempo, e como tal podem ter um papel relevante nas organizações.
Mohamed et al. (2001)	Argumenta que não existe uma diferença significativa entre espiritualidade e religião.
Pratt (2000)	Ao introduzir a religião para dentro das organizações, os trabalhadores desenvolvem uma perspectiva organizacional, através da componente religiosa e espiritual.

**Tabela 3 - Espiritualidade desvinculada da Religião**

Asmos e Duchon, 2000	Espiritualidade não é religião, não se relaciona com nenhum sistema de crenças.
Bierly et al., 2000	A espiritualidade tem uma natureza moral e emocional, em que se procura perceber a existência no Universo. A religião pressupõe um sistema organizado de rituais e cerimônias.
Dehler e Welsh, 1994	A religião não se insere no contexto da espiritualidade.
Elkins, Hedstrom, Hughes, Leaf e Saunders, 1998	Argumentam que um número crescente de pessoas está a desenvolver a sua espiritualidade fora do contexto religioso.
Goertzen e Barbuto, 2001	Realizaram uma meta-análise sobre o conceito de espiritualidade e afirmam que é necessário acabar com o mito de que a espiritualidade se prende com o conceito de religião.

De fato não existe consenso sobre como se deve abordar a espiritualidade no universo do trabalho. Contudo, essa pesquisa realizada pelo *Journal of Spirituality Leadership and Management* revela o estado geral das formas de abordagens do assunto entre os muitos pesquisadores e envolvidos com esse movimento no mundo corporativo.

A espiritualidade insere-se no mundo corporativo como algo que tem proporcionado transformações éticas no contexto das organizações, abrangendo aspectos, tais como, honestidade, bondade, integridade, dentre outros, o que acaba por promover interconectividade e trabalho em equipe. Daniela Lacerda, em seu artigo *O Líder Espiritualizado* acrescenta outros aspectos que definem a espiritualidade no mundo corporativo. Sobre a espiritualidade comenta:

Significa a capacidade de pensar, sentir e agir com base na crença de que existe algo maior do que os aspectos materiais. Representa a busca de significado para o papel do ser humano na empresa, na família, na sociedade (e o conseqüente equilíbrio dessas várias dimensões). É uma postura de vida, não envolve rituais. Tem elementos comuns a todas as religiões, como amor, esperança, liberdade, igualdade etc. Por fim, ela menciona que o movimento ganha novas direções em contato com diferentes contextos históricos e culturais<sup>66</sup>.

<sup>66</sup> LACERDA, Daniela. O líder espiritualizado. *Você S/A*. São Paulo, n. 82, p. 22-30, Abr. 2005.

Autores como Tourish e Pinnington, compreendem a espiritualidade no ambiente corporativo sobre sete princípios: criatividade, comunicação, respeito, visão, parceria, energia e flexibilidade<sup>67</sup>. Apontam que não existe nenhum ponto que sobreponha a outro, mas todos de igual modo têm a sua importância e relacionam-se entre si. Consideram que cada indivíduo possui as suas crenças, portanto, devem ser respeitadas, compreendendo assim que a espiritualidade não é nenhuma preferência religiosa, pois não é religião, mas sim um meio ou uma “via” possível para expressar mais humanismo.

Giacalone e Jurkiewicz compreendem e definem a espiritualidade nas organizações como um agrupamento de valores institucionais evidenciado na cultura, que ocasiona a experiência de transcendência dos colaboradores através dos processos de trabalho, simplificando o seu sentido de conexão com os outros de um modo que lhes proporcione sentimentos de plenitude e alegria<sup>68</sup>.

Outra perspectiva interessante que surge em meio a essas definições é apresentada por Mitroff e Denton, na medida em que destacam a espiritualidade no local de trabalho numa única palavra: “interconectividade”. Nesse sentido, sugerem que as corporações têm substituído as instituições religiosas, que afrouxaram em seu papel de “comunidade” tal qual exercido no passado<sup>69</sup>.

Concluindo esta etapa, é possível verificar a natureza do movimento e como tem sido o seu desenvolvimento nas organizações. Sabe-se que o maior ativo de uma corporação é o capital humano. Sendo a espiritualidade uma dimensão humana, podemos considerar que o capital espiritual poder estar a serviço das corporações. Como bem afirma Moggi, não resta dúvida de que a espiritualidade seja o grande capital da nossa era<sup>70</sup>.

<sup>67</sup> Cf. TOURISH, D; PINNINGTON, A. “Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the work place?” *Human Relations*, Vol. 55, n. 2, p. 147-172, 1996.

<sup>68</sup> GIACALONE, R. A; JURKIEWICZ C.L. 2005 *apud* Cf. GONÇALVES, 2011 *The handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. M. E. Sharpe, Armonk, NY. p. 34.

<sup>69</sup> Cf. MITROFF, I; DENTON E. A. A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, Vol. 40, nº 4, p. 83-92, 1999.

<sup>70</sup> Cf. MOGGI, J. A espiritualidade é o grande capital desta era. *HSM Management*, n. 52, 2008.

### 1.3 Pressupostos da espiritualidade no mundo corporativo

Após esse breve panorama que tentou nos oferecer uma compreensão básica sobre o fenômeno da espiritualidade nas corporações, bem como os principais autores que têm se dedicado ao tema, resta-nos ainda destacarmos os principais pressupostos de uma espiritualidade no mundo do trabalho.

Iniciaremos essa terceira e última parte desse primeiro capítulo com uma afirmação de Stefano de Fiores, teólogo italiano, o qual afirma que a modernidade, em sua missão de substituir o modo de vida dos indivíduos, não conseguiu cumprir os seus objetivos. Em suas palavras:

Em vez de oferecer um mundo segundo a medida do homem, em que esse pudesse viver e morar procurando o bem comum trouxe-nos, entre outras coisas, o critério da produtividade como parâmetro de valor, a massificação e a manipulação das pessoas, uma angustiante incomunicabilidade, um futuro ameaçador, a atrofia dos sentimentos e a poluição ecológica<sup>71</sup>.

No ambiente corporativo, até recentemente, imperava os modelos compartimentalistas, que tendiam a interpretar o ser humano de maneira fragmentada, como, por exemplo, o modelo da “qualidade total”, exportado pelos japoneses e aplicado em larga escala em muitas empresas de grande porte, sobretudo nas décadas de 80 e 90. Esse cenário favorecia a uma interpretação da espiritualidade como algo que depunha contra a produtividade da empresa, além de ser algo de foro íntimo, e por isso a tendência de excluir a experiência religiosa do mundo do trabalho. Entretanto, logo se percebeu que a espiritualidade não só se tratava de uma dimensão do ser humano — o que significa que ninguém a deixa em casa quando se dirige a seu local de trabalho —, como também pode ser um importante aliado na humanização e na própria produtividade no contexto das organizações<sup>72</sup>.

A partir dessa perspectiva proporemos alguns pressupostos que consideramos relevantes para o movimento e também para esta pesquisa.

<sup>71</sup> FIORES, Stefano; FOGGI, Tullo (org.). *Dicionário de espiritualidade*. São Paulo: Paulus, 1993, p. 341.

<sup>72</sup> Cf. ROCHA, Abdruschin Schaeffer. Espiritualidade em ambientes corporativos: uma nova modalidade de retorno do religioso. In: ROCHA, Abdruschin Schaeffer; OLIVEIRA, David Mesquiati; MARLOW, Sérgio Luiz (Orgs.). *Espiritualidades contemporâneas*. Vitória: Editora Unida, 2013, p. 25.

### 1.3.1 Perspectiva de integralidade

O primeiro pressuposto indica o ser humano como ser integral compreendido de forma holística. Ou seja, trata-se de um ser não compartimentalizado ou fracionado por ambientes ou conceitos, mas percebido integralmente a partir de suas emoções, sentimentos, crenças, valores e ideias, em lugares percebidos como “sagrados” (igrejas, terreiros e etc.) ou “profanos” (casa, trabalho e etc.). Baseado neste pressuposto, a ideia de uma espiritualidade que seja percebida e vivenciada no local de trabalho deve ser vista nessa perspectiva holística. Percebe-se, nesse sentido, um esforço em se superar os recorrentes *dualismos* que sempre estiveram presentes na compreensão do mundo ocidental, ao longo de sua história, e que ainda se percebem em muitos ambientes corporativos. Essa visão que pressupõe o ser humano em compartimentos não está presente apenas na visão de mundo dos empresários e patrões, mas, também, no imaginário dos trabalhadores em geral, razão pela qual qualquer esforço por uma nova compreensão deve, também, ser levado a efeito de forma integral, ou seja, nas várias instâncias que compreende uma organização.

A partir do cenário que se impôs há algumas décadas, e corretamente colocado por Stefano de Fiores, é possível identificar um dos principais pressupostos analisados por esse movimento no contexto dessa integralidade, que é aquela perspectiva da realidade da vida que se impõe para além do material, ou seja, uma percepção da vida em que o mundo material não se estabelece como totalizante ou suficiente, mas sim como uma dimensão que deve ser completada pela experiência humana com o “transcendente” ou “força superior”. Nesse sentido, essa compreensão integral que aglutina criativamente as várias dimensões do ser humano, inclusive aquela que se inscreve sob o signo da espiritualidade, pode ser significativamente relevante para as organizações, como Pierce muito bem indicou nas seguintes palavras: “uma tentativa disciplinada de alinharmos nós mesmos e nosso ambiente com Deus e encarnarmos o espírito de Deus no mundo”<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> PIERCE, Gregory. *Espiritualidade no trabalho: 10 maneiras de equilibrar sua vida profissional*. São Paulo: Verus, 2006, p. 33.

### **1.3.2 Reencontro ético e moral**

O segundo pressuposto parte da premissa que não há como desassociar a espiritualidade de valores éticos e morais. É perceptível, a partir dos estudos realizados nessa área, que existe uma ligação latente entre o surgimento desse tema nas organizações e o repensar dos valores ambientais e ecológicos a partir dos anos 90. Sobre esse pressuposto, escritores como Stephen Covey compreendem a espiritualidade como “sua essência, seu centro, seu compromisso com seu sistema de valores”<sup>74</sup>. o que significa que esses valores se manifestam em comportamento ético saudável. Tom Morris, em seu livro “a nova alma do negócio”, compreende a ética como “pessoas espiritualmente saudáveis em relacionamentos socialmente harmônicos”<sup>75</sup>. Essa compreensão tem ajudado grandes companhias a combaterem dificuldades como: conflitos entre empresário e colaboradores; crises de confiança por motivo de desvios financeiros; escândalos ecológicos; e na formação de gestores (líderes) qualificados. Com respeito a esse último aspecto os autores Moggi e Burkhard acrescentam que: “a liderança baseada na espiritualidade é uma liderança baseada em preceitos éticos e morais elevados, porque o mundo espiritual e moral são sinônimos”<sup>76</sup>. Percebe-se, então, que a despeito da compreensão dualista que separa a espiritualidade da ética e as hierarquiza, o novo movimento de espiritualidade no mundo corporativo tende a compreender a ética como uma manifestação “profana” possível da espiritualidade compreendida em seu viés contemporâneo.

### **1.3.3 Busca por sentido/significado**

O terceiro pressuposto caracteriza-se por uma compreensão de que o trabalho não deve ser entendido apenas como meio de sobrevivência. Mas, como instrumento pelo qual o indivíduo encontra um significado maior para sua existência. Os autores Bolman e Deal mencionam a dimensão da insatisfação presente nos trabalhadores quanto à ausência de sentido naquilo que manuseiam: "As pessoas

<sup>74</sup> Cf. COVEY, Stephey. *Os 7 hábitos das pessoas mais eficazes*. São Paulo: Best Seller, 2005, p. 51.

<sup>75</sup> MORRIS, Tom. *A nova alma do negócio: como a filosofia pode melhorar a produtividade da sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 187.

<sup>76</sup> MOGGI, J; BURKHARD, D; 2004, p. 121.

dizem chega. Somos mais do que somente um custo para organização. Temos espírito, temos almas. Temos sonhos. Queremos uma vida que tenha sentido. Queremos contribuir com a sociedade. Queremos nos sentir bem a respeito do que fazemos"<sup>77</sup>. Somando a essa perspectiva, Queila Costa, parafraseando os autores Gavin e Mason, acrescenta os benefícios resultantes desta descoberta:

[...] quando um local de trabalho é desenhado e gerido para proporcionar significado aos seus trabalhadores, estes tendem a ser mais saudáveis e felizes. Empregados saudáveis e felizes tendem a ser mais produtivos no longo prazo, gerando melhores bens e serviços mais satisfatórios para os seus clientes e as outras pessoas como as quais interagem e fazem negócios<sup>78</sup>.

Como se pode perceber, os principais pressupostos para uma possível interpretação do movimento de espiritualidade no mundo corporativo estão relacionados com a perspectiva da espiritualidade como uma dimensão do ser humano, compreendido em sua integralidade, o que significa incorporar a essa espiritualidade outros elementos normalmente percebidos como alheios a ela, como, por exemplo, a ética, além de pressupor o trabalho como fonte de sentido para o ser, ou seja, pressupor que o indivíduo desenvolve suas habilidades e competências no ambiente de trabalho como reflexo de sua vocação.

Nesse primeiro capítulo, além do panorama e dos pressupostos de uma espiritualidade vivenciada no ambiente corporativo, também buscamos nos autores Charles Taylor e Harvey Cox estabelecer a perspectiva de que a secularização, embora também possa ser compreendida como *ruptura* com um mundo mais religioso em sua estrutura, apresenta-se muito mais como *continuidade* de uma base cristã que já aglutinava elementos não-religiosos em seu nascedouro. Assim sendo, consideramos que na modernidade a religião passou por um processo de ressignificação e diluiu-se por territórios desconhecidos até então, apresentou-se em ambientes tradicionalmente não-religiosos e sob formas tradicionalmente profanas,

<sup>77</sup> MAHER, L; ASHAR, H. People are saying, that's enough. We're more than just a cost to the organization. We have souls. We have dreams. We want a life that's meaningful. We want to contribute to society. We want to feel good about what we do. Success and spirituality in the new business paradigm. *Journal of management Inquiry*, v.13, n. 3, p. 253. 2004.

<sup>78</sup> COSTA, Queila. *Reflexões sobre espiritualidade nas organizações*. X congresso nacional de excelência em gestão, 2014, p. 7. GAVIN, J. H; MASON, R. O. The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, n. 33, 2004. 379-392.

portanto, de forma camuflada, segundo a concepção de Mircea Eliade, num jogo de velamento e desvelamento. Seguimos com a distinção entre religião e espiritualidade e apresentamos o estado da arte, trazendo para discussão, sociólogos, filósofos, cientistas da religião e outros, que hoje são considerados os principais estudiosos do fenômeno religioso. Por fim, nos debruçamos em verificar como nasceu o movimento da espiritualidade no mundo corporativo, quais foram os fatores que fomentaram o seu crescimento, os estudiosos e escritores que se dedicam em escrever sobre suas experiências e percepções, e finalizamos com a indicação de três pressupostos que acreditamos serem os grandes orientadores de toda a pesquisa realizada nessa área.



## 2 ESTUDO DE CASO

Uma vez concluído o embasamento teórico da pesquisa, o presente capítulo se propõe a expor os dados coletados no estudo de caso realizado numa empresa de Vitória-ES. Nesse primeiro momento, portanto, intenta-se apresentar o local investigado e, posteriormente, apresentar a descrição do modelo adotado para operacionalização da investigação das hipóteses levantadas a partir de questionário aplicado. Por fim, dedica-se no aferimento dos dados levantados e no compartilhamento dos mesmos.

### 2.1 Campo de pesquisa e metodologia

Embora a constatação careça de uma investigação acadêmica mais séria, há uma relativa concordância em termos de senso comum que o mercado capixaba sofre com a qualidade da mão de obra, bem como com certa “fragilidade” no compromisso profissional. Soma-se a isso o fato de que o estado do Espírito Santo tem um dos maiores índices de pessoas religiosas, de acordo com dados do censo de 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A população do Espírito Santo está composta por: católicos (53,4%), evangélicos (33,1%), pessoas sem-religião (9,61%), espíritas (0,72%), budistas (0,02%), muçulmanos (0,00%), umbandistas (0,14%) e judeus (0,01%). Esses dados demonstram que 87,39% pertencem a algum tipo de grupo religioso, e que os cristãos somam 86,5%<sup>79</sup>. Deve-se considerar por qual motivo essa experiência com o sagrado não se consolida em ética profissional, boa produtividade e um relacionamento fraterno com os colegas de trabalho. Portanto, tal realidade — em especial a capixaba — alimenta a reflexão em torno da possibilidade de uma gestão que possa colocar em evidência o lado espiritual do empregado, de maneira a se verificar seus reflexos no ambiente do trabalho.

Buscando investigar mais de perto essa realidade, decidiu-se por escolher junto ao mercado capixaba uma empresa onde fosse possível observar em que

---

<sup>79</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://bit.ly/1rdWCTu>>. Acesso em: 29 de mar. 2016.

medida se compreendem a espiritualidade em ambiente corporativo. Escolheu-se a empresa Telemasters, situada à Rua Desembargador Ferreira Coelho, n.º 310, Edifício Art Center, loja 09, Praia do Suá, Vitória – ES. Trata-se de uma empresa de soluções em TI, que atende ao mercado corporativo capixaba, com soluções inteligentes de comunicação e mobilidade com projetos e consultorias. Fundada pelo sócio-diretor Leonardo Rodrigo Nascimento, a Telemasters está no mercado capixaba há mais de 12 anos, tendo como principais parceiros as empresas: GVT e VIVO. Com uma filial na cidade da Serra/ES, hoje possui aproximadamente 50 colaboradores, dentre os quais gerentes, supervisores, consultores de vendas e outros membros que compõem o setor administrativo. A Telemasters se insere no mercado como uma empresa que se preocupa com a qualidade dos serviços prestados e com a construção de relações duradouras com seus clientes. Sua proposta inclui os seguintes valores: (visão) “utilizar os mais recentes avanços tecnológicos através de grandes soluções com qualidade, satisfazendo nossos parceiros, clientes e revendedores, oferecendo infinitas oportunidades de ganho para aqueles que acreditam em nossos serviços”; e (missão) “que sejamos os únicos provedores de serviços para todas as necessidades em Telefonia/Internet de nossos clientes e revendedores, disponibilizando as conveniências tecnológicas e possíveis aplicações em projetos de TI”<sup>80</sup>.

### **2.1.1 Estudo de caso**

Através da investigação realizada em um cenário de natureza real (Telemasters), consideramos possível analisar por meio de estudo de caso as fronteiras entre o fenômeno contemporâneo da espiritualidade no local de trabalho, os pontos positivos que se evidenciam na fragilização das fronteiras entre o sagrado e o profano, mesmo que inconscientemente, mas, também, os possíveis dualismos que se manifestam nos limites cada vez mais rígidos entre essas instâncias.

Segundo o autor Roberto K. Yin, um estudo de caso pode ser definido da seguinte maneira:

---

<sup>80</sup> TELEMASTERS. Disponível em: <<http://bit.ly/1RWDFun>>. Acesso em: 16/02/2016.

[...] um método de pesquisa de natureza empírica que investiga um fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas<sup>81</sup>.

Nesse sentido, o estudo de caso é um método utilizado em muitas situações para fortalecer o conhecimento dos fenômenos grupais, individuais, sociais, políticos, organizacionais e se estabelece como método de pesquisa<sup>82</sup>.

### **2.1.2 Objetivos gerais da pesquisa**

O objetivo geral desta pesquisa se concentra em perceber, a partir de algumas categorias de análise, qual a compreensão dos colaboradores da empresa TELEMASTERS sobre o tema espiritualidade no contexto corporativo e seu desdobramento no dia-a-dia das atividades exercidas pelos mesmos. Outro objetivo é perceber em que medida a espiritualidade pode contribuir na performance individual e organizacional da empresa. Para Karakas, a problemática da contribuição da espiritualidade nas empresas configura-se hoje como um dos principais paradigmas nas grandes organizações<sup>83</sup>. Por isso, busca-se nas respostas colhidas pelos colaboradores o que seria uma possível contribuição da espiritualidade no contexto da empresa.

### **2.1.3 Modelo de investigação**

Utilizaremos como embasamento teórico para o estudo de caso a obra de Roberto K. Yin, *Estudo de caso: planejamento e métodos*, já em sua quinta edição. O autor desenvolveu um método completo para estudo de caso e ganhou notoriedade e reconhecimento no meio acadêmico como um dos métodos mais utilizados por diversos campos de pesquisa. O seu método consiste em seis partes: plano, design, preparação, coleta, análise e compartilhamento<sup>84</sup>.

<sup>81</sup> YIN, 2015, p. 17.

<sup>82</sup> Cf. YIN, 2015, p. 4.

<sup>83</sup> KARAKAS, F. Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review, *Journal of Business Ethics*, vol.94, p. 89-106, 2010.

<sup>84</sup> Cf. YIN, 2015, p. 2.

A primeira parte do método, o plano, caracteriza-se pela procura e indicação de um “caso” relevante, e a pergunta fundamental é: o objeto de pesquisa configura-se como um fenômeno contemporâneo intrigante?<sup>85</sup>. A segunda parte, o design, preocupa-se em definir a unidade de análise e os prováveis casos de estudo, portanto, é responsável pela engenharia do estudo de caso, estabelecendo critérios e outros parâmetros que guiarão o trabalho<sup>86</sup>. A terceira parte (preparação) considera que o estudo de caso tem que ser aplicado por alguém preparado e com qualidades, tais como ser um bom ouvinte, fazedor de boas perguntas, com noção clara das questões levantadas, imparcialidade, dentre outras qualidades. De modo geral, nessa fase são verificados todos os materiais necessários para coleta<sup>87</sup>. A quarta (coleta) diz respeito ao levantamento dos dados reunidos no processo, ou seja, uma coleta formal das evidências levantadas a partir do relatório final<sup>88</sup>. A quinta parte (análise) consiste em examinar, categorizar, classificar as evidências colhidas por meio de pesquisa, de forma analítica e técnica, ponderando os resultados, para que assim se construa as explanações<sup>89</sup>. A sexta e última (compartilhamento) trata-se da exposição do estudo de caso que, segundo o autor Roberto K. Yin, pode ser feito tanto de forma escrita como oral. Mas, esta fase pode também ser realizada com critérios, tais como, a identificação do grupo almejado para o relatório e o estabelecimento de um padrão de apresentação<sup>90</sup>.

Para maior compreensão do método<sup>91</sup>, segue abaixo o modelo representado na **figura 1**, onde se demonstra que a realização da pesquisa de estudo de caso é um processo linear, mas, interativo.

---

<sup>85</sup> YIN, Roberto K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 39-41.

<sup>86</sup> Cf. YIN, 2001, p. 38-43.

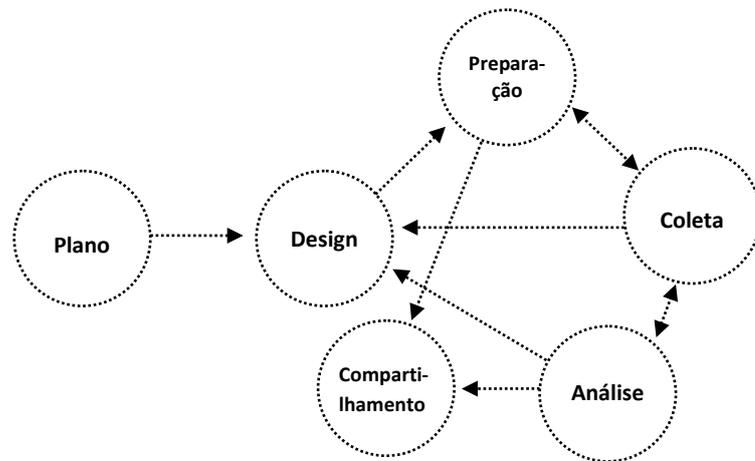
<sup>87</sup> Cf. YIN, 2001, p. 78-82.

<sup>88</sup> Cf. YIN, 2001, p. 105-128.

<sup>89</sup> Cf. YIN, 2001, p. 131-155.

<sup>90</sup> Cf. YIN, 2001, p. 159-185.

<sup>91</sup> Além das seis partes que compõem o método exposto por Yin, também é digno de nota que os critérios avaliativos dentro das categorias de estudo transcorrerão através de seis alternativas ou possibilidades: analítica linear, comparativa, cronológica, de construção da teoria, de incerteza e estruturas não sequenciais.



**Figura 1: Processo Interativo-linear de Yin**

## 2.2. Pesquisa

No estudo de caso em questão, propomos um questionário no qual combinamos uma abordagem qualitativa e quantitativa para a verificação das hipóteses, trato esse que se justifica pelo fato de que uma abordagem completa a outra, possibilitando assim um resultado interpretativo mais preciso. O questionário foi aplicado na sede da empresa Telemasters, em Vitória e em sua filial na cidade da Serra/ES, no dia 29 de fevereiro de 2016, no período matutino e vespertino. Foram utilizadas dezesseis questões de múltipla escolha, construídas a partir das seguintes categorias de análise: sentido de comunidade; sentido da vida; sentido de integralidade. Os dados levantados pela pesquisa serão disponibilizados nos gráficos em porcentagens. Foram definidas cinco alternativas de respostas, identificadas nos gráficos como: Ra1, Ra2, Ra3, Ra4 e Ra5<sup>92</sup>. Não foi utilizado pela pesquisa o mesmo padrão de resposta, tendo em vista que o campo a ser estudo não possibilita essa padronização. Portanto, juntamente com os gráficos apresentaremos as repostas possíveis em cada questão. Dito isso, a seguir apresentamos as perguntas em suas categorias de análises.

<sup>92</sup> Importante constar que as alternativas das respostas foram codificadas para facilitar a visualização dos dados e dinamizar a apresentação dos resultados. Portanto, segue o padrão: alternativa A (Ra1); alternativa B (Ra2); alternativa C (Ra3); alternativa D (Ra4); e alternativa E (Ra5).

### 2.2.1 Sentido de Comunidade

Essa dimensão engloba o grau de concordância e percepção por parte dos pesquisados sobre a forma como as pessoas se relacionam entre si na empresa. Na tabela 4, abaixo, seguem as questões que foram feitas no contexto da categoria de análise “sentido de comunidade”.

**Tabela 4 - Questões: categoria sentido de comunidade**

As pessoas que fazem parte da minha equipe de trabalho se sentem parte de uma família.
As pessoas que fazem parte da minha equipe de trabalho facilitam o estabelecimento de um espírito de comunidade.
Sinto que as pessoas que fazem parte da minha equipe de trabalho cooperam umas com as outras no dia-a-dia da empresa.
Percebo que as pessoas que fazem parte da minha equipe de trabalho se importam umas com as outras enquanto pessoas.

### 2.2.2 Sentido da vida

Esta dimensão foi desenvolvida para demonstrar em que medida o trabalho contribui para o equilíbrio, felicidade, concretização de sonhos e em que medida se alinha com aquilo que de fato confere significado para o indivíduo. Na tabela 5, abaixo, seguem as questões que foram feitas no contexto da categoria de análise “sentido da vida”.

**Tabela 5 - Questões: categoria sentido da vida**

Qual das seguintes realidades vem em primeiro lugar quando se trata do seu trabalho (mesmo que considere todas as afirmativas importantes, assinale a que mais importa para você neste momento)?
Meu trabalho está relacionado com aquilo que considero importante para a minha vida.

O trabalho que desenvolvo me traz satisfação e felicidade.
O trabalho que desenvolvo se relaciona à paixão e talentos que possuo, no sentido de que me vejo naquilo que faço.

### 2.2.3 Sentido de Integralidade

Esta categoria pretende verificar o comportamento ético/moral dos entrevistados no contexto da organização, e em que medida é compreendido como uma manifestação da espiritualidade. Também tem como objetivo constatar se a empresa propicia um espaço para a diversidade em todos os seus níveis. Na tabela 6, abaixo, seguem as questões que foram feitas no contexto da categoria de análise “sentido de integralidade”.

**Tabela 6 - Questões: categoria de integralidade**

Em sua opinião, em qual momento você se considera mais espiritual?
Minha empresa promove um ambiente propício à prática da espiritualidade.
Percebo claramente que minha organização esforça-se em ser útil à sociedade e ao meio ambiente.
Sinto que através do meu trabalho consigo ser útil à sociedade e ao meio ambiente.
Sinto que o meu trabalho é um impedimento para o desenvolvimento da minha espiritualidade.
Acredito que ética e espiritualidades são coisas bem diferentes.
Na minha empresa observo que existe espaço para diversidade (diferenças de personalidade, cultura, religião, etnia).
Em sua opinião, para que a espiritualidade seja mais promovida em sua empresa, o que seria mais necessário?

### 2.3 Variáveis sócio-demográficas

A pesquisa busca obter dados tanto do ponto-de-vista individual quanto coletivo. Para ajudar nessa amostragem, optou-se por contemplar algumas variáveis sócio-demográficas, entre elas, o número de colaboradores, credo religioso, função, gênero e tempo de serviço. Dito isso, segue em detalhes os dados colhidos no estudo de caso no quesito “variáveis sócio-demográficas”, antes do compartilhamento dos dados do questionário.

O instrumento de pesquisa foi respondido por 39 colaboradores, sendo 4 gerentes, 2 supervisores, 12 componentes do setor administrativo e 21 vendedores. Como é possível verificar no gráfico, o maior percentual é de vendedores, sendo esta proporção comum em empresas que estão no seguimento de telefonia. Veja, abaixo, o gráfico 1.

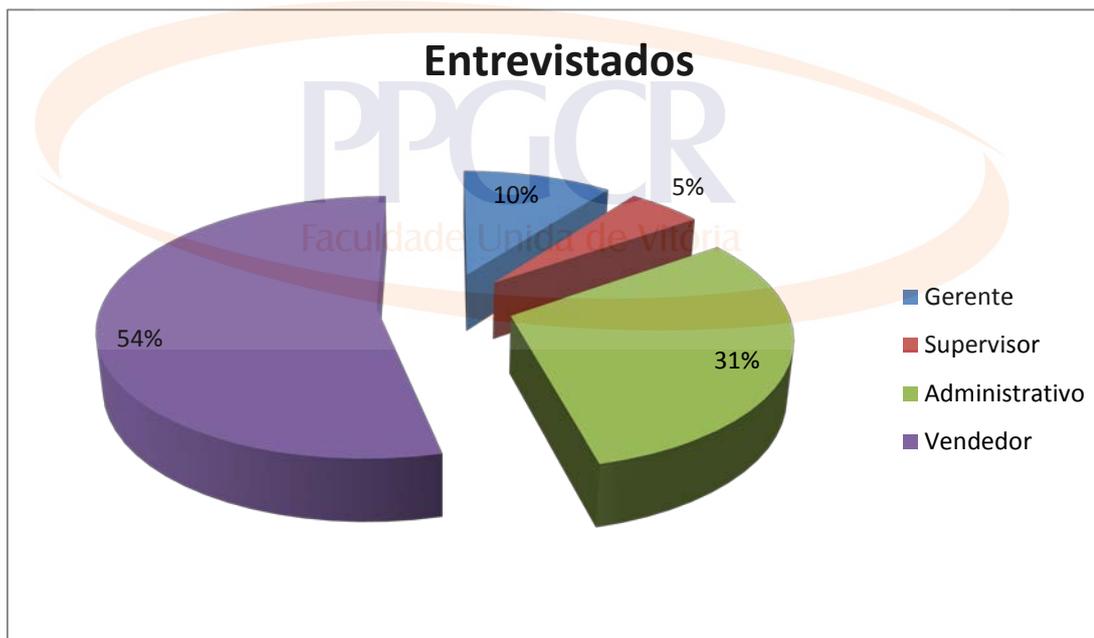
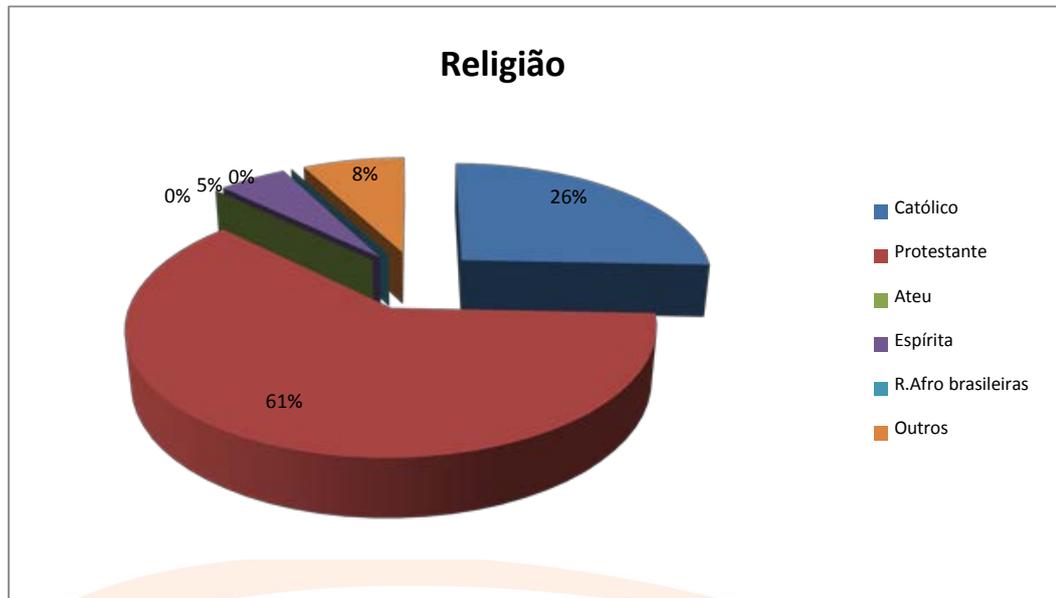


Gráfico 1 - Entrevistados

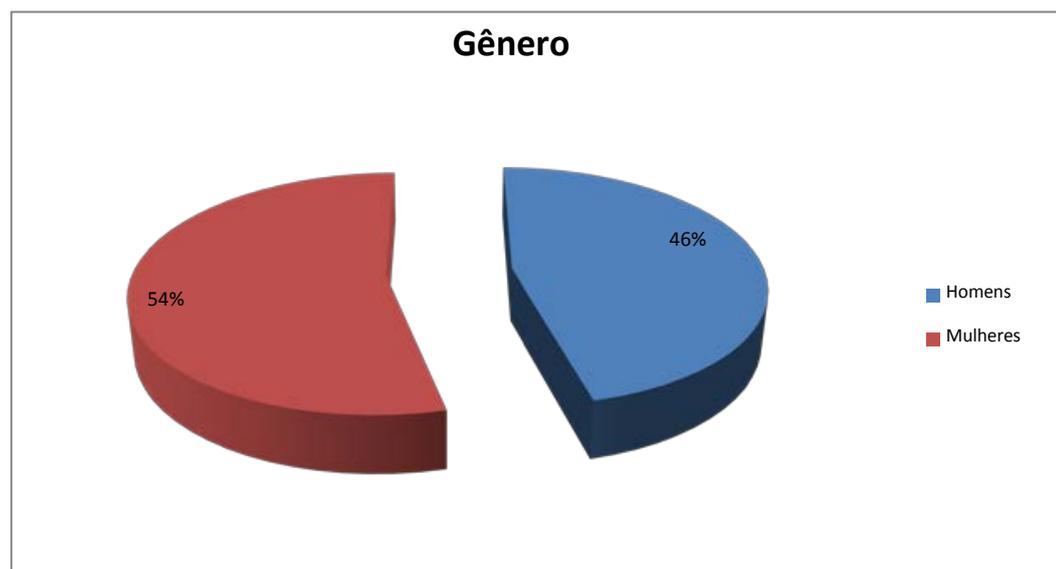
Outra variável levantada pela pesquisa foi o credo religioso. Entre os pesquisados foram encontrados: 10 católicos, 24 protestantes, 2 espíritas, 1 judeu, 1 Testemunha de Jeová e 1 que considera “Jesus” a sua religião. No gráfico (“religião”) é possível verificar que a empresa Telemasters é um reflexo da diversidade religiosa apresentada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) quanto à presença dos religiosos no Estado do Espírito Santo. Observa-

se apenas que, ao contrário do que aponta o IBGE quanto à maioria católica no contexto capixaba, na empresa pesquisada a presença protestantes/evangélicos é superior. Veja o gráfico abaixo.



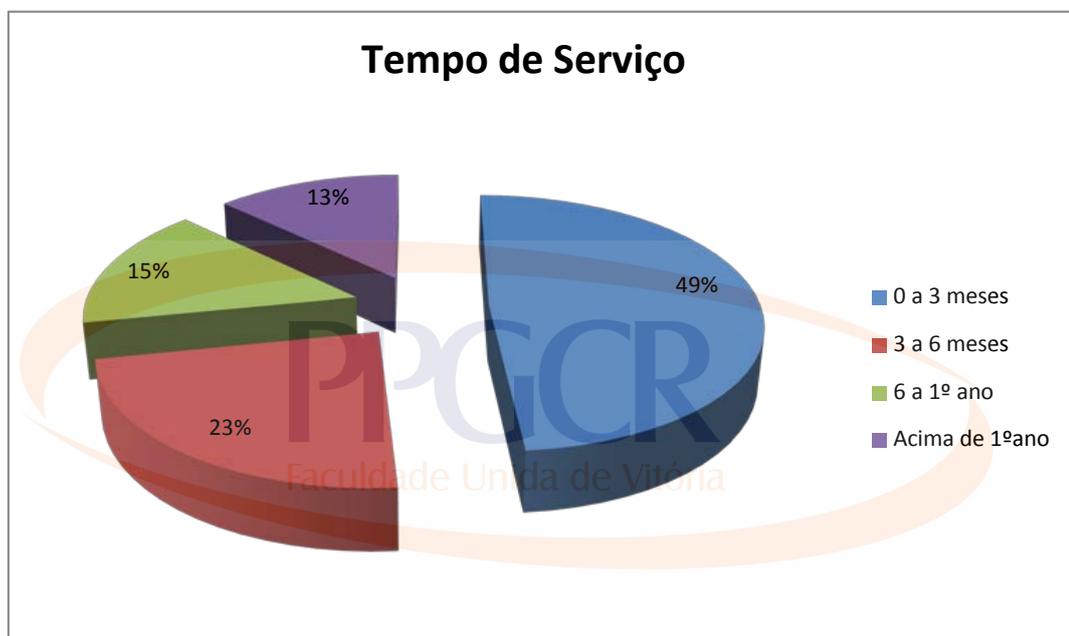
**Gráfico 2 - Religião**

Como foi mencionado anteriormente, foram entrevistadas 39 pessoas. Desse total, responderam ao questionário 21 mulheres e 18 homens. Verifica-se a presença significativa da mulher no universo do trabalho, com 54% de representatividade. Veja o gráfico abaixo.



**Gráfico 3 - Gênero**

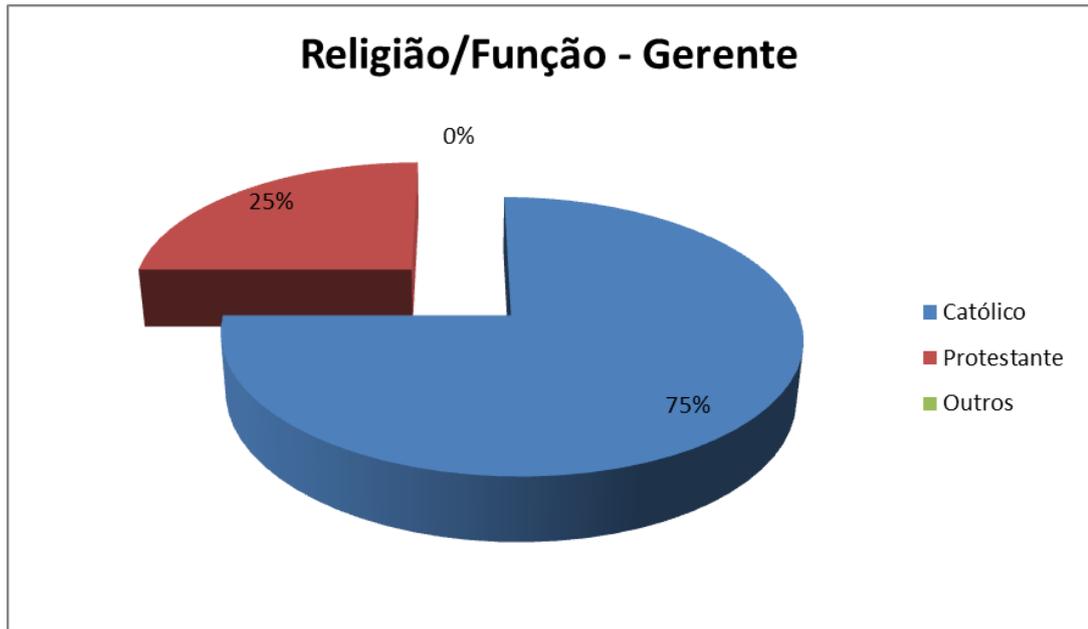
Outro dado relevante para este estudo de caso é apontado no gráfico “tempo de serviço”, no qual é possível verificar o *turnover*<sup>93</sup> da empresa. Para essa medição foram utilizados os períodos de 0 a 3 meses, 3 a 6 meses, 6 meses a 1 ano e os funcionários acima de 1 ano de tempo de serviços prestados. Os resultados apresentados foram estes: 19 colaboradores no período de 0-3 meses; 9 colaboradores no período de 0-6 meses; 6 colaboradores no período de 6-12 meses; e apenas 5 colaboradores acima do 1º ano. Para melhor visualização dos dados apresentados, constam no gráfico (“tempo de serviço”) os percentuais desse aferimento.



**Gráfico 4 - Tempo de serviço**

Os próximos quatro gráficos destacarão em termos percentuais o credo religioso por cargo/setor na empresa Telemasters. O primeiro setor apontado é o da gerencia: dos 4 gerentes entrevistados, 1 é protestante/evangélico e 3 são católicos, perfazendo um total de 75% de católicos e 25% de protestantes. Os gerentes na empresa são responsáveis pelas contas da VIVO e GVT e pelo setor administrativo e financeiro. Veja o gráfico abaixo.

<sup>93</sup> *Turnover* é o termo utilizado para medir a rotatividade pessoal; mede o giro de entradas e saídas de funcionário. BARBOSA, Ricardo. *7 dicas para reduzir a rotatividade de funcionários na sua empres*. Disponível em: < <http://bit.ly/21MI3Sy> >. Acesso em: 26/03/2015.



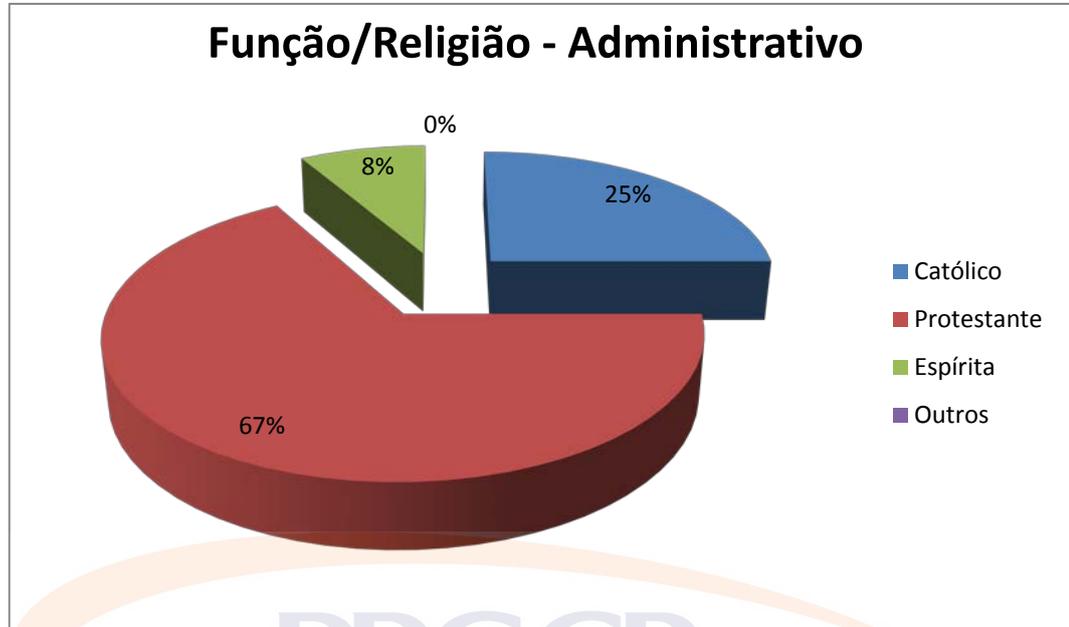
**Gráfico 5 - Religião/função - Gerente**

De acordo com o levantamento dos dados, os dois supervisores que atendem às equipes de vendas da VIVO e GVT são protestantes/evangélicos, totalizando 100% do quadro no percentual função/religião.



**Gráfico 6 - Função/Religião – Supervisor**

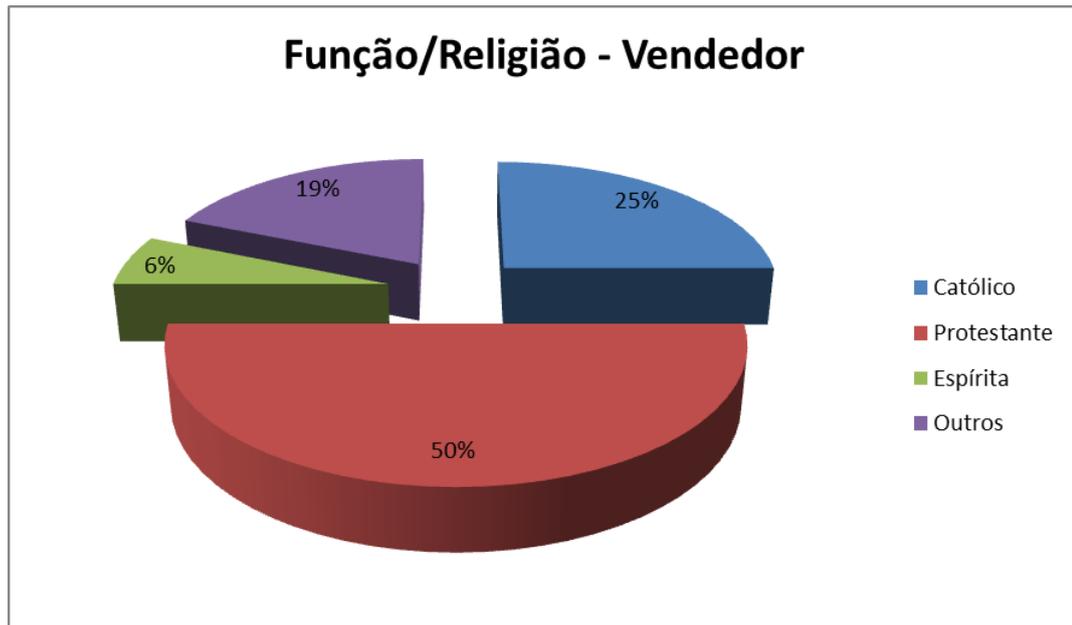
No setor administrativo, composto por doze integrantes, verificou-se 8 protestantes, 3 católicos e 1 espírita, totalizando 67% de protestantes, 25% de católicos e 8% de espíritas, conforme o gráfico abaixo.



**Gráfico 7 - Função/Religião – Administrativo**

Entre os vendedores é possível identificar um pouco mais da diversidade religiosa presente na cultura capixaba. Foram identificados vinte e um vendedores, dentre os quais 8 protestantes, 4 católicos, 1 espírita, e na opção “outros” foram citadas 3 religiões: judaica, testemunha de jeová e religião “Jesus”.

Assim sendo, no gráfico abaixo é possível identificar que entre os consultores de vendas há 50% de protestantes/evangélicos. Os católicos estão em segundo lugar, com 25%; espíritas e “outros” somam 50%.



**Gráfico 8 - Função/Religião - Vendedor**

## 2.4. Apresentação dos dados do questionário

Concluída a primeira parte que se propõe a apresentar os dados coletados das variáveis sócio-demográficas, consideramos importante salientar que neste capítulo nos propomos apenas apresentar os resultados da pesquisa. Dessarte, o último capítulo deste trabalho se encarregará da discussão dos dados coletados. Dito isso, passemos aos dados gerais do questionário.

### 2.4.1 Categoria: sentido de comunidade

*Questão 01. As pessoas que fazem parte da minha equipe de trabalho se sentem parte de uma família.*

Respostas das questões de 01 a 04.

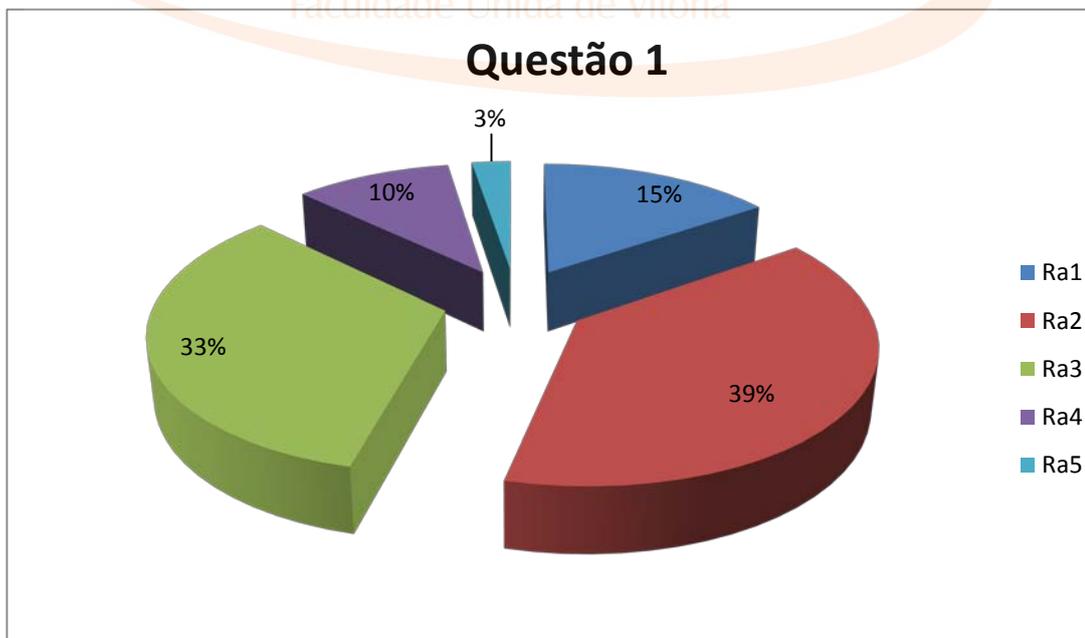
Ra1) Esta afirmação se aplica muito fortemente ao grupo;
Ra2) Esta afirmação se aplica fortemente ao grupo;
Ra3) Esta afirmação se aplica mais ou menos ao grupo;
Ra4) Esta afirmação se aplica muito pouco ao grupo;

Ra5) Esta afirmação não se aplica absolutamente ao grupo;

Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 06 pessoas responderam à alternativa Ra1 (01 gerente, 04 administrativos, 01 vendedor; dentre os entrevistados, 02 eram católicos, 03 protestantes e 01 classificado na categoria “outros”);
- 15 responderam Ra2 (01 supervisor, 02 gerentes, 04 administrativos e 08 vendedores; dentre os entrevistados, 09 eram protestantes e 06 católicos);
- 13 optaram pela resposta Ra3 (01 supervisor, 01 gerente, 04 administrativos, 07 vendedores; dentre os entrevistados, 08 eram protestantes, 02 espíritas, 2 católicos e 01 classificado na categoria “outros”);
- 04 consideraram Ra4 (04 vendedores; dentre os entrevistados, 03 protestantes e 01 classificado na categoria “outros”);
- 01 pessoa respondeu Ra5 (01 vendedor protestante);

O gráfico aponta o maior percentual para alternativa Ra2, 39% (esta afirmação se aplica fortemente a equipe); em segundo lugar, com 33%, a alternativa Ra3 (esta afirmação se aplica mais ou menos a equipe).



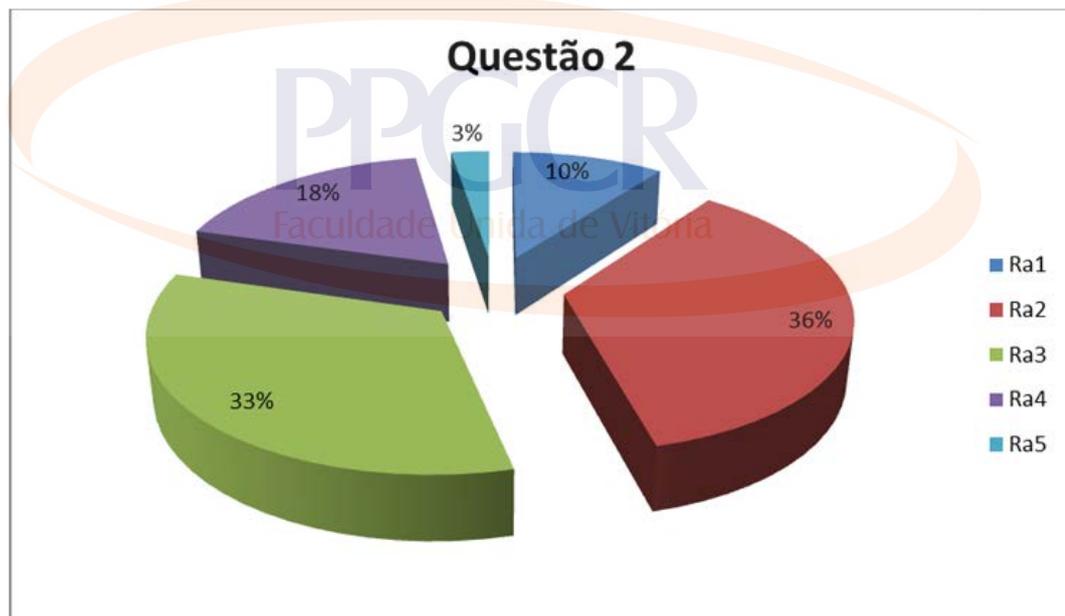
**Gráfico 9 - Sentido de comunidade - Questão 1**

*Questão 02. As pessoas que fazem parte da minha equipe de trabalho facilitam o estabelecimento de um espírito de comunidade.*

Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 04 pessoas responderam à alternativa Ra1 (04 administrativos, dentre os entrevistados, 03 protestantes e 01 católico);
- 14 participantes assinalaram a resposta Ra2 (07 vendedores, 05 administrativos, 02 gerentes; dentre os entrevistados, 09 protestantes, 04 católicos e 01 espírita);
- 13 responderam à alternativa Ra3 (07 vendedores, 02 administrativo, 02 supervisores, 02 gerentes; dentre os entrevistados, 07 protestantes, 04 católicos, 01 espírita e 01 classificado na categoria “outros”);
- 07 consideraram a opção Ra4 (06 vendedores e 01 administrativo, dentre os entrevistados, 04 protestantes, 01 católicos e 02 classificado na categoria “outros”);
- 01 entrevistado respondeu à alternativa Ra5 (01 vendedor protestante);

A questão 02 pode ser vista no gráfico a seguir:



**Gráfico 10 - Sentido de comunidade - Questão 2**

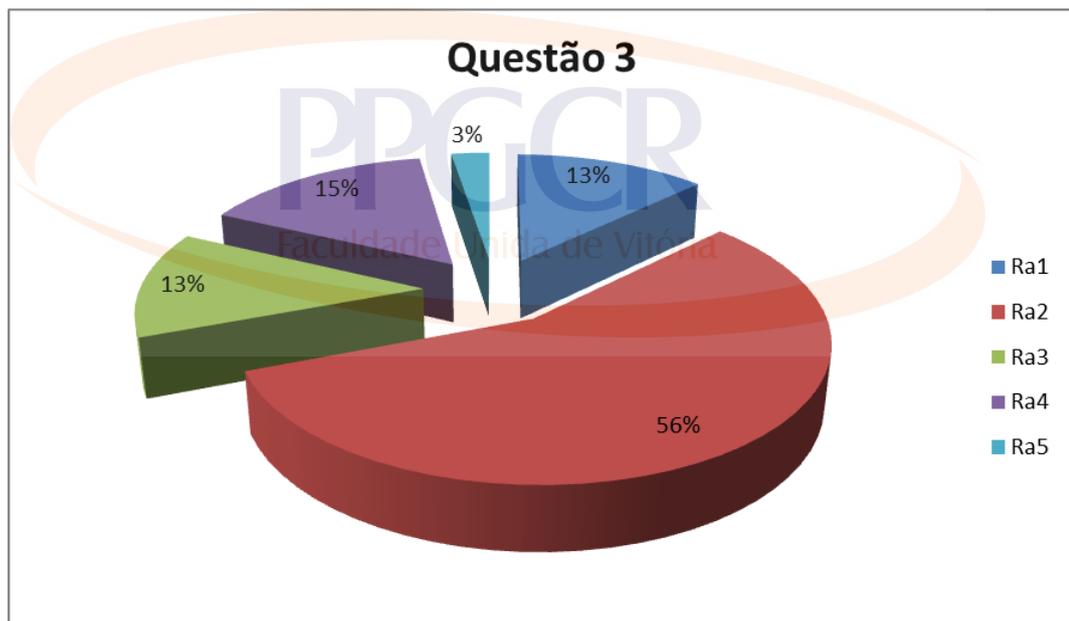
*Questão 03. Sinto que as pessoas que fazem parte da minha equipe de trabalho cooperam umas com as outras no dia-a-dia da empresa.*

Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 05 responderam à alternativa Ra1 (02 vendedores, 03 administrativos; dentre os entrevistados, 05 protestantes);

- 22 consideraram a opção Ra2 (11 vendedores, 07 administrativos, 01 supervisor e 03 gerentes; dentre os entrevistados, 12 protestantes, 08 católicos, 01 espírita e 01 classificado na categoria “outros”);
- 05 assinalaram à alternativa Ra3 (01 vendedor, 02 administrativo, 01 supervisor e 01 gerente; dentre os entrevistados, 03 protestantes e 02 católicos);
- 06 participantes responderam escolha Ra4 (06 vendedores; dentre os entrevistados, 04 protestantes, 01 espírita e 01 classificado na categoria “outros”);
- 01 entrevistado respondeu a Ra5 (01 vendedor, classificado na categoria “outros”);

Essa questão marcou o maior percentual de uma resposta (Ra2) na categoria sentido de comunicado, ficando com 56% da escolha dos participantes. Veja no gráfico a seguir.



**Gráfico 11 - Sentido de comunidade - Questão 3**

*Questão 04. Percebo que as pessoas que fazem parte da minha equipe de trabalho se importam umas com as outras enquanto pessoas.*

Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 05 participantes optaram pela Ra1 (01 vendedor, 04 administrativo; dentre os entrevistados 04 protestantes e 01 católicos);

- 16 entrevistados responderam à alternativa (07 vendedores, 05 administrativo, 02 supervisores e 02 gerentes; entre eles, 08 protestantes, 06 católicos e 02 classificados na categoria “outros”);
- 10 assinalaram a opção Ra3 (06 vendedores, 02 administrativos, 02 gerentes; dentre os entrevistados, 06 protestantes, 02 católicos e 02 espíritas);
- 07 responderam à alternativa Ra4 (06 vendedores, 01 administrativo; dentre os entrevistados, 05 protestantes, 01 católico e 01 classificado na categoria “outros”);
- 01 respondeu a opção Ra5 (01 vendedor protestante);

Um indicador interessante nessa questão é o grau de companheirismo, destacado na soma das respostas (Ra1 e Ra2), perfazendo 67%.

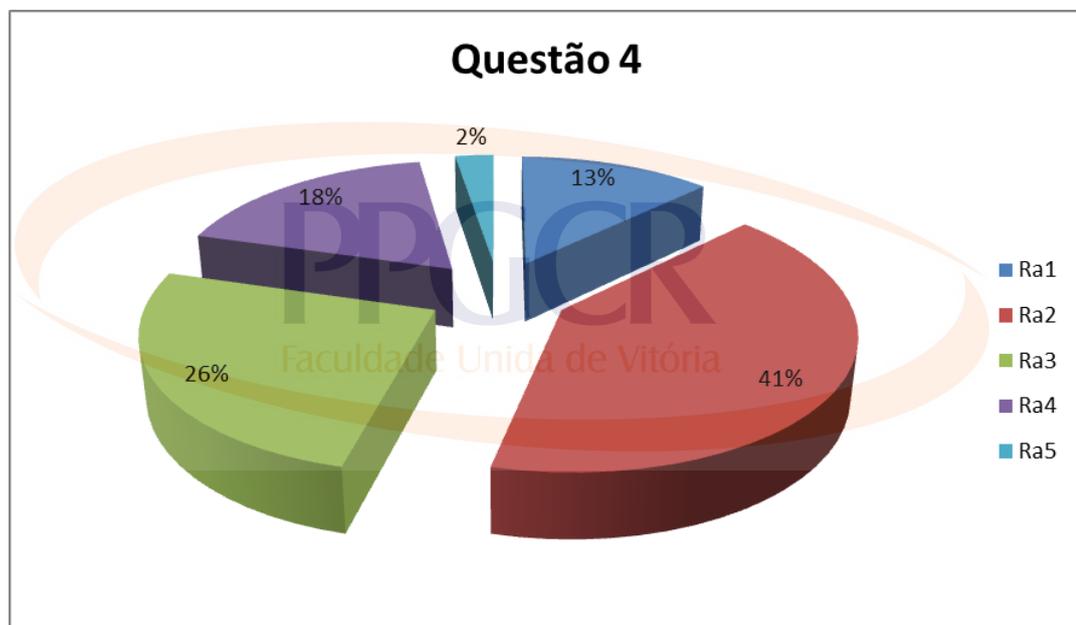


Gráfico 12 - Sentido de comunidade - Questão 4

#### 2.4.2 Categoria: sentido da vida

*Questão 01. Qual das seguintes realidades vem em primeiro lugar quando se trata do seu trabalho (mesmo que considere todas as afirmativas importantes, assinale a que mais importa para você neste momento)?*

Ra1) Meu salário e o conseqüente bem-estar que ele traz para mim e minha família;

Ra2) Alinhamento da minha função com aquilo que representa a minha paixão e talentos;

RA3) Alinhamento dos valores da minha empresa com aquilo que considero importante na vida;
--

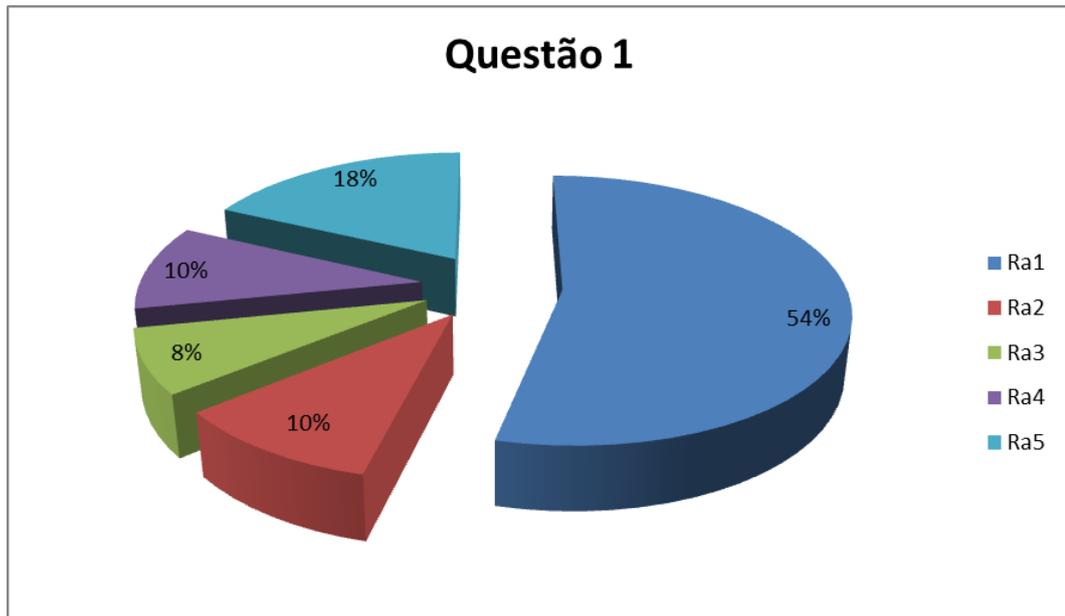
Ra4) Os relacionamentos com os meus colegas de trabalho;
--

Ra5) A satisfação e felicidade que o trabalho me proporciona;
---

Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 21 participantes responderam Ra1 (14 vendedores, 05 administrativos, 02 gerentes; dentre os entrevistados, 09 protestantes, 05 católicos, 01 espírita e 02 classificados na categoria “outros”);
- 04 responderam a opção Ra2 (02 vendedores, 01 administrativo, 01 gerente; dentre os entrevistados, 02 protestantes, 01 espírita e 01 católico);
- 03 consideraram a alternativa Ra3 (01 administrativo, 01 gerente, 01 supervisor; dentre os entrevistados, 02 católicos e 01 protestante);
- 04 assinalaram a Ra4 (01 vendedor, 03 administrativos; dentre os entrevistados, 04 protestantes);
- 07 optaram pela alternativa Ra5 (04 vendedores, 02 administrativos, 01 supervisor; dentre os entrevistados, 04 protestantes, 02 católicos e 01 classificado na categoria “outros”);

A alternativa Ra1(Meu salário e o conseqüente bem-estar que ele traz para mim e minha família) destaca-se com 54% do total das repostas. E as repostas Ra2 e Ra4 aparecem empatadas com 10%. Abaixo no gráfico é possível verificar todos os resultados.



**Gráfico 13 - Sentido da vida - Questão 1**

*Questão 02. Meu trabalho está relacionado com aquilo que considero importante para a minha vida.*

Respostas das questões de 02 a 04.

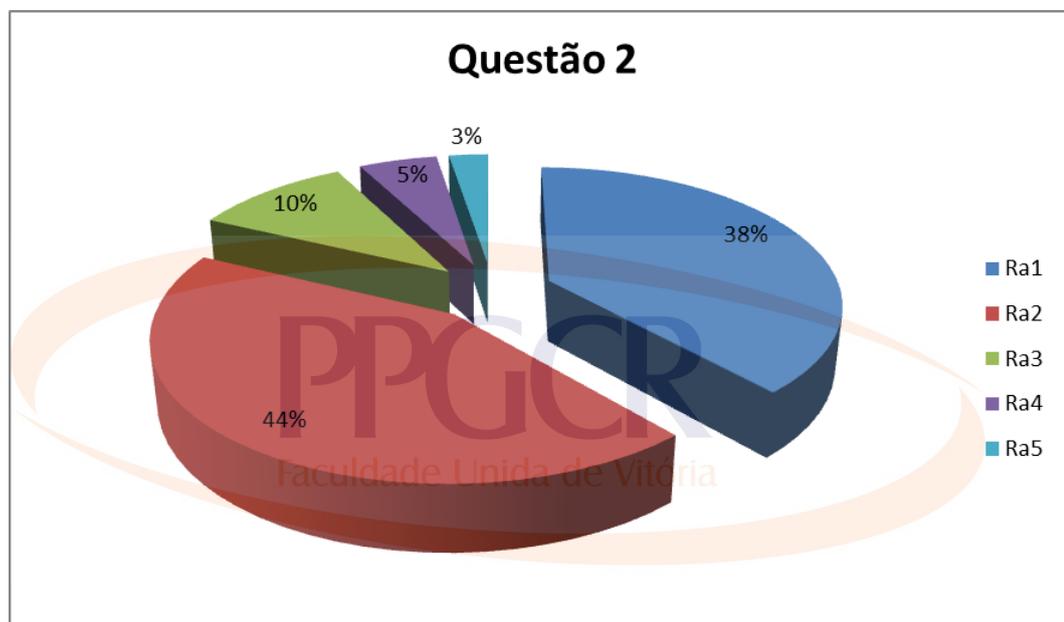
Ra1) Esta afirmação se aplica muitíssimo a mim;
Ra2) Esta afirmação se aplica muito a mim;
Ra3) Esta afirmação se aplica eventualmente a mim;
Ra4) Esta afirmação se aplica raramente a mim;
Ra5) Esta afirmação não se aplica de forma alguma a mim;

Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 15 escolheram a alternativa Ra1 (07 vendedores, 06 administrativos, 01 supervisor, 01 gerente; dentre os entrevistados, 11 protestantes, 01 católico, 01 espírita e 02 classificados na categoria “outros”);
- 17 assinalaram a resposta Ra2 (11 vendedores, 03 administrativos, 03 gerentes; dentre os entrevistados, 06 protestantes, 09 católicos, 01 espírita e 01 classificado na categoria “outros”);

- 04 optaram por Ra3 (01 vendedor, 02 administrativos, 01 supervisor; dentre os entrevistados, 04 protestantes);
- 02 marcaram a alternativa Ra4 (02 vendedores protestantes);
- 01 considerou a resposta Ra5 (01 administrativo protestante);

Os resultados apresentados nas respostas Ra1 e Ra2 juntos somam 82%, indicando que o trabalho desenvolvido pelos colaboradores traz significado para suas vidas. E a resposta menos considerada pelos participantes foi Ra5, com 03% apenas. Mais detalhes no gráfico a seguir.



**Gráfico 14 - Sentido da vida - Questão 2**

*Questão 03. O trabalho que desenvolvo me traz satisfação e felicidade.*

Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 13 pessoas consideraram a resposta Ra1 (06 vendedores, 06 administradores, 01 gerente; dentre os entrevistados, 07 protestantes, 04 católicos, 01 espírita e 01 classificado na categoria “outros”);
- 16 responderam a opção Ra2 (09 vendedores, 04 administrativos, 02 gerentes e 01 supervisor; dentre os entrevistados, 10 protestantes, 05 católicos e 01 classificado na categoria “outros”);
- 08 optaram pela alternativa Ra3 (06 vendedores, 01 administrativo e 01 supervisor; dentre os entrevistados, 06 protestantes, 01 espírita e 01 classificado na categoria “outros”);

- 01 gerente católico marcou a Ra4;
- 01 administrativo protestante optou pela Ra5;

41% dos participantes afirmam que o trabalho que desenvolvem traz satisfação e felicidade. Apenas 2% do quadro de colaboradores demonstram insatisfação no cumprimento de suas tarefas (profissões).

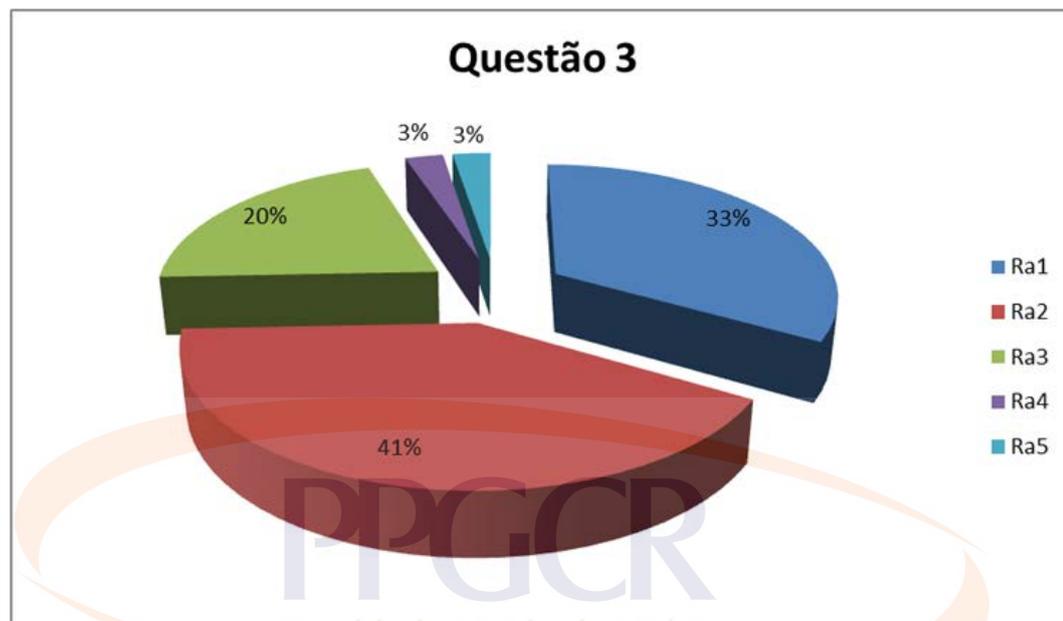


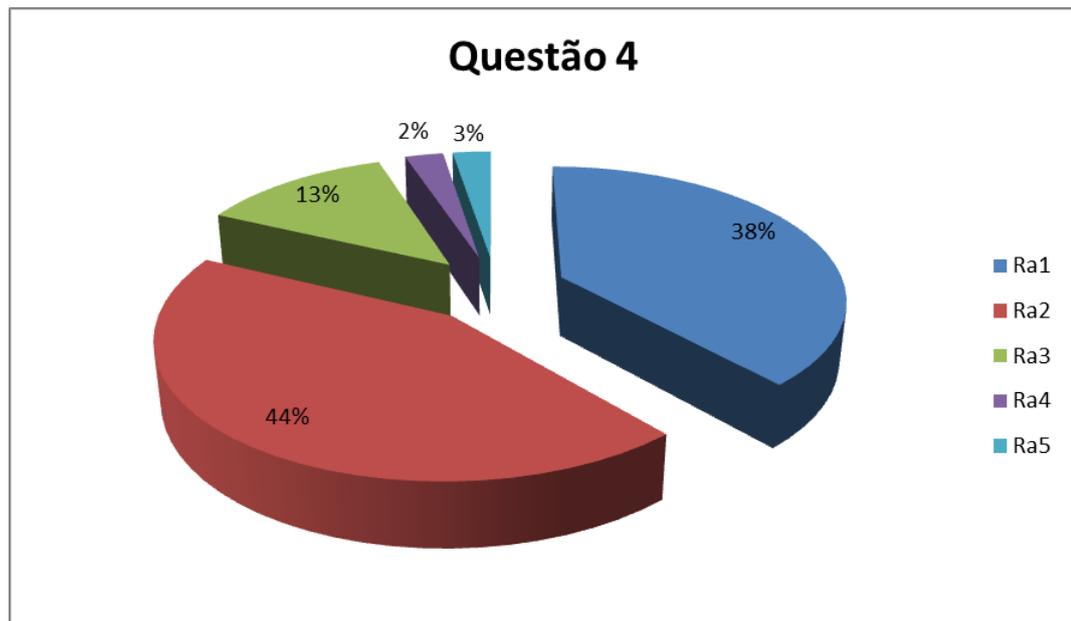
Gráfico 15 - Sentido da vida - Questão 3

*Questão 04. O trabalho que desenvolvo se relaciona à paixão e talentos que possuo, no sentido de que me vejo naquilo que faço.*

Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 15 entrevistados responderam a opção Ra1 (08 vendedores, 04 administrativo, 01 gerente, 02 supervisores; dentre os participantes, 09 protestantes, 03 católicos, 01 espírita e 02 classificados na categoria "outros");
- 17 responderam a alternativa Ra2 (10 vendedores, 05 administrativos, 02 gerentes; dentre os entrevistados, 10 protestantes, 06 católicos e 01 espírita);
- 05 consideram a opção Ra3 (03 vendedores, 01 administrativo, 01 gerente; dentre os entrevistados, 03 vendedores, 01 católico e 01 classificado na categoria "outros");
- 01 respondeu a Ra4 (01 administrativo protestante);
- 01 marcou a resposta Ra5 (01 administrativo protestante);

Para uma melhor visualização dos dados coletados, segue abaixo o gráfico da questão 04.



**Gráfico 16 - Sentido da vida - Questão 4**

### 2.4.3 Categoria: sentido de integralidade

*Questão 01. Em sua opinião, em qual momento você se considera mais espiritual?*

Respostas da questão 1.

Ra1) Quando estou orando e cultuando;
Ra2) Quando estou em família;
Ra3) Quando estou trabalhando;
Ra4) Não me considero uma pessoa que viva qualquer tipo de espiritualidade;
Ra5) Outros _____

Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 22 marcaram a opção Ra1(12 vendedores, 08 administrativos, 01 gerente, 01 supervisor; dentre os entrevistados, 17 protestantes, 05 católicos);
- 09 responderam a alternativa Ra2 (04 vendedores, 03 administrativos, 01 gerente e 01 supervisor; dentre os entrevistados, 05 protestantes, 02 espiritas e 02 católicos);
- As alternativas Ra3 e Ra4 não foram marcadas por nenhum dos entrevistados.

- 08 apontaram a Ra5 (05 vendedores, 01 administrativo, 02 gerentes; dentre os participantes, 02 protestantes, 03 católicos, 03 classificados na categoria “outros”)<sup>94</sup>.

Para maiores detalhes, segue o gráfico:

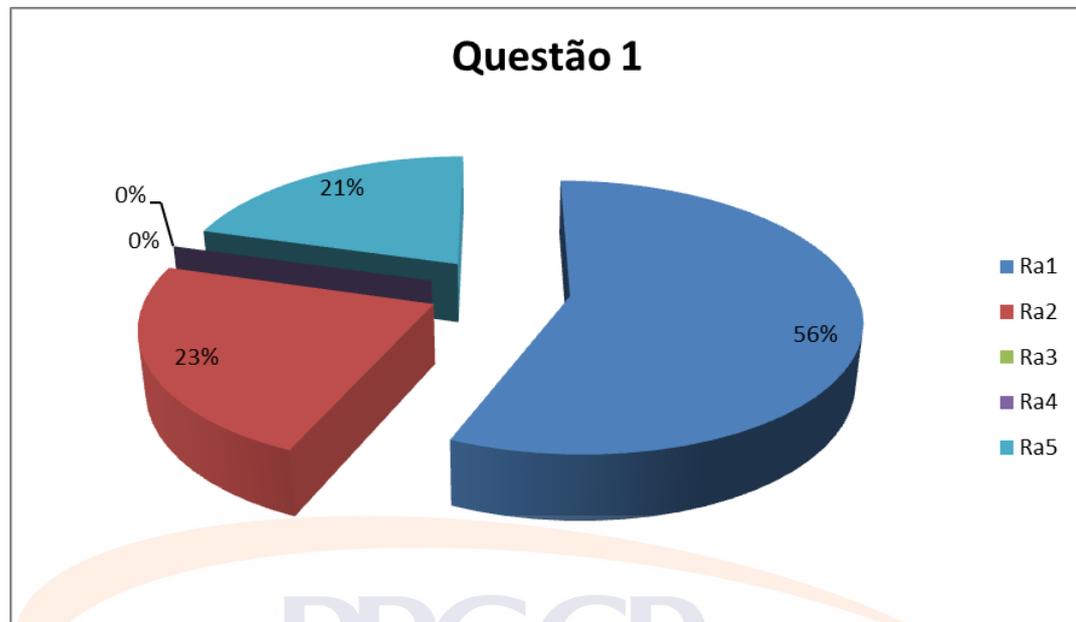


Gráfico 17 - Sentido de integralidade - Questão 1

Faculdade Unida de Vitória

*Questão 02. Minha empresa promove um ambiente propício à prática da espiritualidade.*

Resposta das questões 02, 03 e 07.

a) Esta afirmação se aplica muito fortemente à minha empresa;
b) Esta afirmação se aplica fortemente à minha empresa;
c) Esta afirmação se aplica mais ou menos à minha empresa;
d) Esta afirmação se aplica muito pouco à minha empresa;
e) Esta afirmação não se aplica absolutamente à minha empresa;

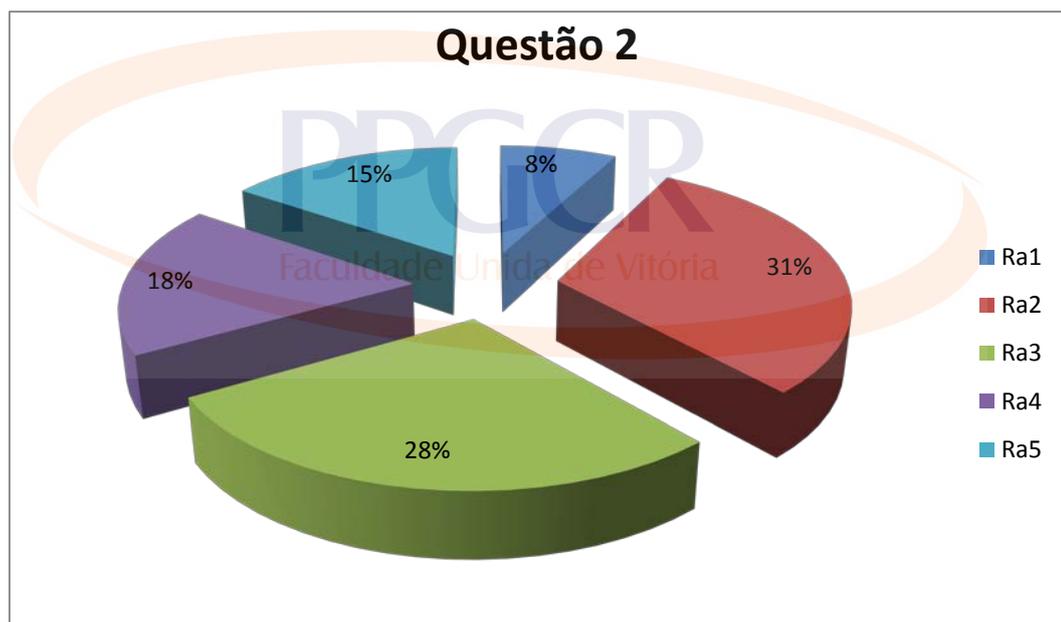
Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 03 participantes responderam a Ra1 (01 vendedor, 02 administrativo; dentre os entrevistados, 01 católico, 01 protestante e 01 espírita).

<sup>94</sup> Dentre os 08 entrevistados que responderam à alternativa Ra5, foi possível identificar as seguintes respostas: “quando estou só”; “me considero espiritual em todos os momentos da minha vida”; “o tempo todo mesmo sendo pecadora” e “vivo a espiritualidade carregando valores para todos os lugares e momentos da minha vida”.

- 12 marcaram a alternativa Ra2 (05 vendedores, 05 administrativo, 01 gerente, 01 supervisor);
- 11 responderam a opção Ra3 (05 vendedores, 03 administrativo, 03 gerentes; dentre os entrevistados, 06 protestantes, 03 católicos e 02 classificados na categoria “outros”);
- 07 optaram pela Ra4 (05 vendedores, 02 administrativo; dentre os entrevistados, 05 eram protestantes, 01 espírita e 01 classificado na categoria “outros”);
- 06 assinalaram a resposta Ra5 (05 vendedores, 01 supervisor; todos os entrevistados eram protestantes);

Esta questão apresentou os resultados mais equilibrados de toda a pesquisa. A seguir o gráfico para melhores observações.



**Gráfico 18 - Sentido de integralidade - Questão 2**

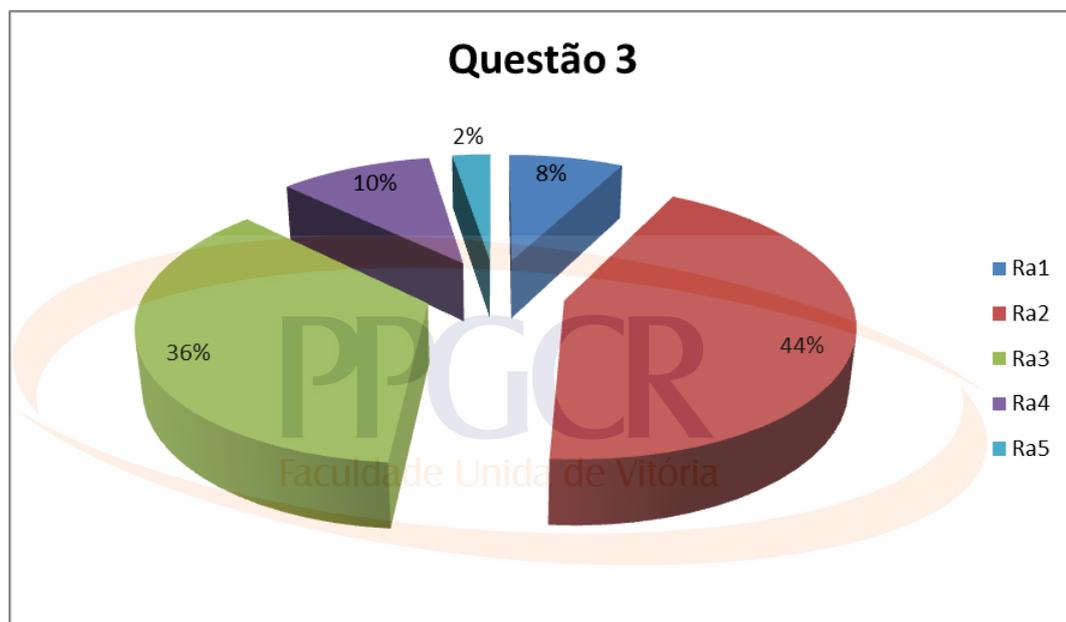
*Questão 03. Percebo claramente que minha organização esforça-se em ser útil à sociedade e ao meio ambiente.*

Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 03 responderam a opção Ra1 (03 vendedores protestantes);
- 17 assinalaram a alternativa Ra2 (09 vendedores, 04 administrativo, 03 gerentes e 01 supervisor);

- 14 marcaram a resposta Ra3 (04 vendedores, 08 administrativo, 01 gerente e 01 supervisor; dentre os entrevistados, 08 eram protestantes, 02 espíritas, 02 católicos e 02 classificados na categoria “outros”);
- 04 escolheram a alternativa Ra4 (04 vendedores; dentre os entrevistados, 03 protestante e 01 católico);
- 01 vendedor protestante marcou a opção Ra5.

A alternativa Ra3 aparece no gráfico na primeira colocação com 44%, seguida por Ra2 com 10% e Ra1 com 8%. Veja o gráfico abaixo.



**Gráfico 19 - Sentido de integralidade - Questão 3**

*Questão 04. Sinto que através do meu trabalho consigo ser útil à sociedade e ao meio ambiente.*

Ra1) Esta afirmação se aplica muito fortemente ao trabalho que realizo;
Ra2) Esta afirmação se aplica fortemente ao trabalho que realizo;
Ra3) Esta afirmação se aplica mais ou menos ao trabalho que realizo;
Ra4) Esta afirmação se aplica muito pouco ao trabalho que realizo;
Ra5) Esta afirmação não se aplica absolutamente ao trabalho que realizo;

Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 10 marcaram a alternativa Ra1 (07 vendedores, 01 administrativo, 01 gerente e 01 supervisor; dentre os entrevistados, 07 protestantes, 02 católicos e 01 classificado na categoria “outros”);
- 11 responderam a opção Ra2 (07 vendedores, 03 administrativo, 01 gerente; dentre os entrevistados, 05 eram protestantes e 06 católicos);
- 12 optaram pela Ra3 (05 vendedores, 04 administrativo, 02 gerentes e 01 supervisor; dentre os entrevistados, 06 eram protestantes, 02 espíritas, 02 católicos e 02 classificados na categoria “outros”);
- 05 assinalaram a resposta Ra4 (01 vendedor, 04 administrativo; dentre os entrevistados, 04 protestante e 01 espírita);
- 01 vendedor protestante marcou a opção Ra5.

Os resultados colhidos durante essas 04 primeiras questões são, de certa forma, parecidos, pois demonstram um equilíbrio maior na marcação das respostas.

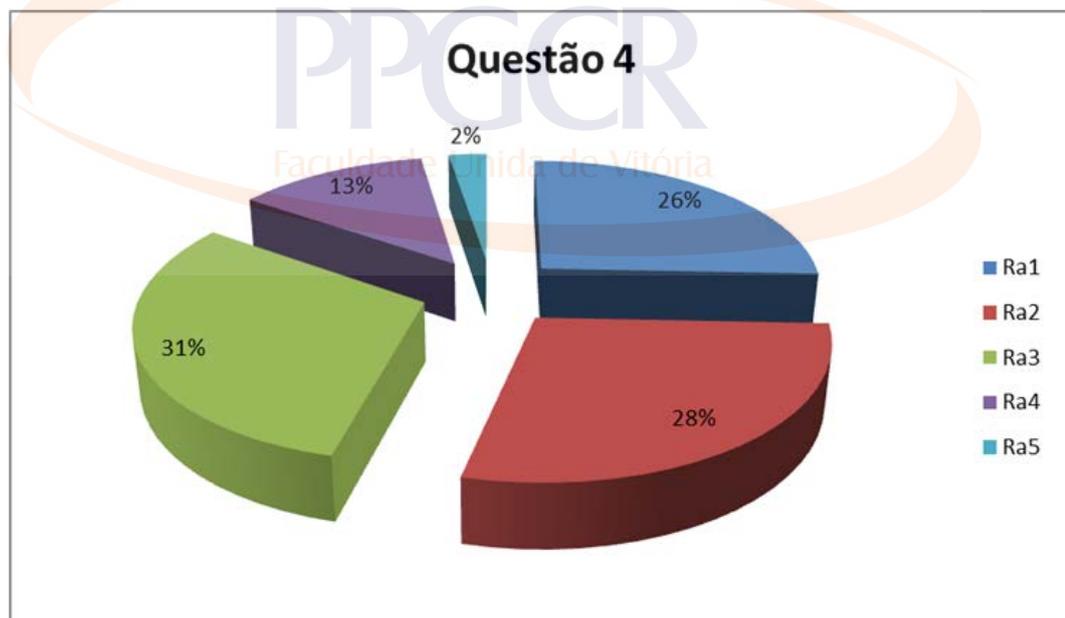


Gráfico 20 - Sentido de integralidade - Questão 4

*Questão 05. Sinto que o meu trabalho é um impedimento para o desenvolvimento da minha espiritualidade.*

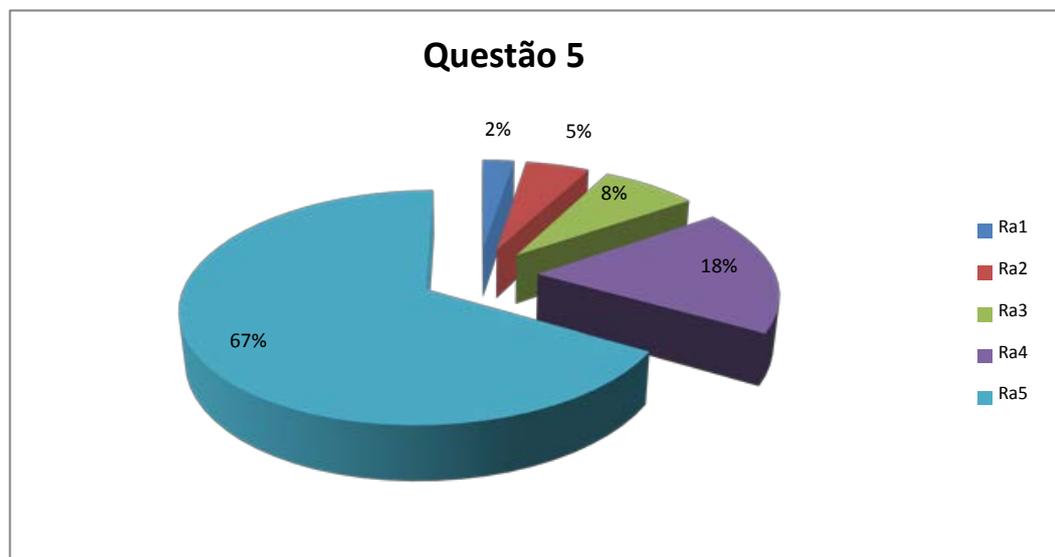
Respostas da questão 05.

Ra1) Esta afirmação se aplica muito fortemente a mim;
Ra2) Esta afirmação se aplica fortemente a mim;
Ra3) Esta afirmação se aplica mais ou menos a mim;
Ra4) Esta afirmação se aplica muito pouco a mim;
Ra5) Esta afirmação não se aplica absolutamente a mim;

Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 01 gerente protestante marcou a opção Ra1.
- 02 participantes assinalaram a alternativa Ra2 (01 vendedor, 01 administrativo; dentre os entrevistados, 01 protestante e 01 católico);
- 03 escolheram a alternativa Ra3 (01 administrativo, 01 gerente, 01 supervisor; dentre os entrevistados, 02 protestantes e 01 católico);
- 07 assinalaram a alternativa Ra4 (04 vendedores, 03 administrativo; dentre os entrevistados, 05 eram protestantes, 01 católico e 01 classificado na categoria “outros”);
- 26 marcaram a alternativa Ra5 (15 vendedores, 07 administrativo, 03 gerentes, 01 supervisor; dentre os entrevistados, 15 eram protestantes, 07 católicos, 02 espíritas e 02 classificados na categoria “outros”);

Nessa questão foi possível identificar o maior percentual (67%) de uma resposta em todo questionário. Dado importante que avaliaremos no próximo capítulo.



**Gráfico 21 - Sentido de integralidade - Questão 5**

*Questão 06. Acredito que ética e espiritualidades são coisas bem diferentes.*

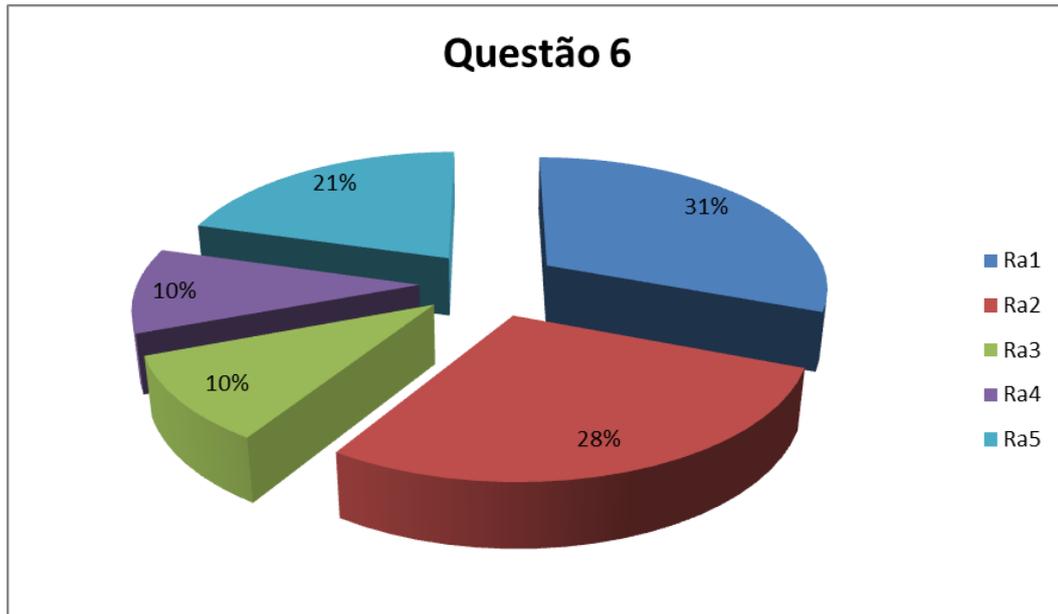
Respostas da questão 06.

Ra1) Acredito muito fortemente nisso;
Ra2) Acredito fortemente nisso;
Ra3) Acredito mais ou menos nisso;
Ra4) Acredito muito pouco nisso;
Ra5) Não acredito absolutamente nisso;

Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 12 escolheram a resposta Ra1 (07 vendedores, 03 administrativo, 01 gerente, 01 supervisor; dentre os entrevistados, 07 protestantes, 02 católicos, 01 espírita e 02 classificados na categoria “outros”);
- 11 optaram pela Ra2 (05 vendedores, 04 administrativos, 02 gerentes; dentre os entrevistados, 07 protestantes, 03 católico e 01 classificado na categoria “outros”);
- 04 assinalaram a resposta Ra3 (02 vendedores, 02 administrativo; dentre os entrevistados, 03 protestantes e 01 católico);
- 04 consideraram a alternativa Ra4 (02 vendedores, 02 administrativo; dentre os entrevistados, 03 eram protestantes e 01 católico);
- 08 marcaram como resposta a opção Ra5 (05 vendedores, 01 administrativo, 01 gerente, 01 supervisor; dentre os entrevistados, 04 eram protestantes, 03 católicos e 01 espírita);

Os dados mencionados sobre ética e espiritualidade são importantes para a perspectiva trabalhada no estudo de caso. Sobre esse e outros dados levantados discutiremos no próximo capítulo. Veja o gráfico a seguir.



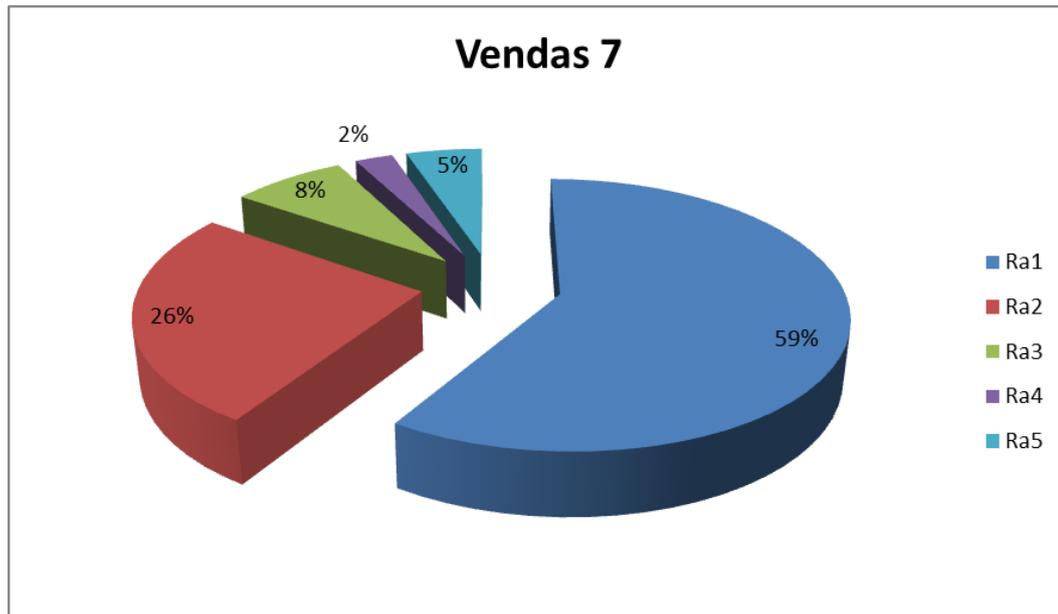
**Gráfico 22 - Sentido de integralidade - Questão 6**

*Questão 07. Na minha empresa observo que existe espaço para a diversidade (diferenças de personalidade, cultura, religião, etnia).*

Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 23 responderam a alternativa Ra1 (08 vendedores, 11 administrativo, 02 gerentes, 02 supervisores; dentre os entrevistados, 16 protestantes, 04 católicos e 03 classificados na categoria de “outros”);
- 10 optaram pela Ra2 (07 vendedores, 01 administrativo, 02 gerentes; dentre os entrevistados, 04 protestantes, 05 católicos e 01 espírita);
- 03 responderam Ra3 (03 Vendedores; dentre eles, 01 protestante e 02 católicos);
- 01 respondeu Ra4 (01 vendedor protestante);
- 02 consideraram a resposta Ra5 (02 vendedores protestantes);

Uma espiritualidade laica, proposta no primeiro capítulo, só é possível num espaço onde a diversidade (*diferenças de personalidade, cultura, religião, etnia*) é respeitada. O gráfico a seguir apresenta todos os dados da questão 07.



**Gráfico 23 - Sentido de integralidade - Questão 7**

*Questão 08. Em sua opinião, para que a espiritualidade seja mais promovida em sua empresa, o que seria mais necessário?*

Ra1) Que introduzíssemos (ou melhorássemos) a prática de orações e culto na empresa;

Ra2) Que introduzíssemos um sistema mais eficiente de resolução de problemas;

Ra3) Que melhorássemos a qualidade dos relacionamentos

Ra4) Que fôssemos mais éticos

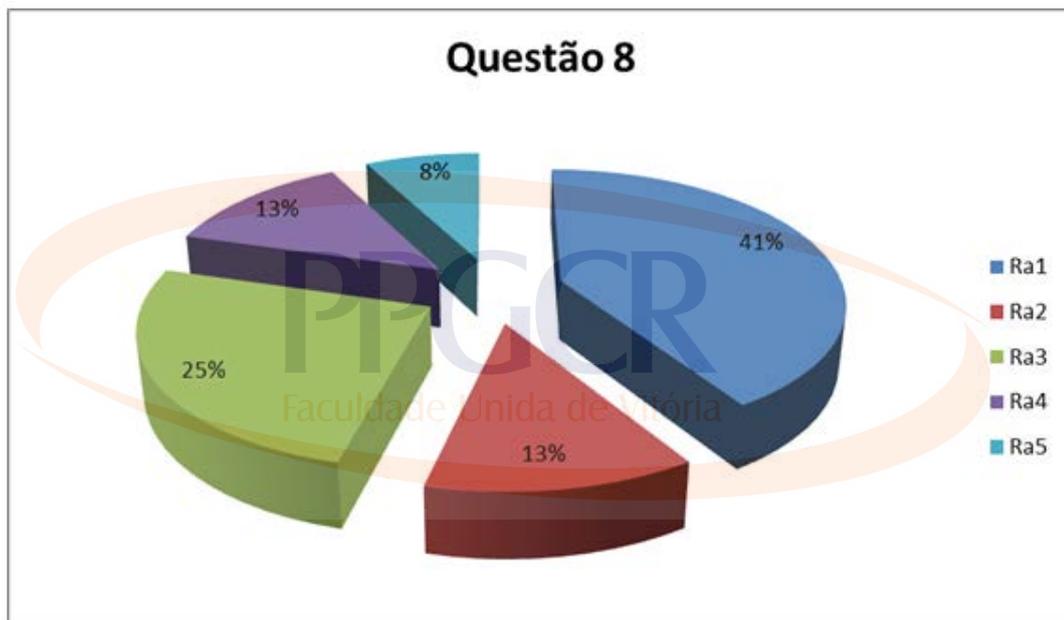
Ra5) Outros: \_\_\_\_\_

Nessa questão foram apresentados os seguintes dados:

- 16 responderam a alternativa Ra1 (12 vendedores, 04 administrativo; Dentre os entrevistados, 11 protestantes, 04 católicos e 01 classificado na categoria outros);
- 05 escolheram a Ra2 (02 vendedores, 03 administrativo; dentre os entrevistados, 03 protestantes, 01 católico e 01 espírita);

- 10 assinalaram a opção Ra3 (05 vendedores, 01 administrativo, 02 gerentes, 02 supervisores; dentre os entrevistados, 08 protestantes, 01 católico e 01 espírita);
- 05 marcaram Ra4 (01 vendedor, 02 administrativo, 02 gerentes; dentre os entrevistados, 04 católicos e 01 espírita);
- 03 consideraram a resposta Ra5 (01 vendedor, 02 administrativo; dentre os entrevistados, 01 classificado na categoria “outros” e 02 protestantes).

A seguir o gráfico com os todos os dados aferidos na questão 08 da categoria sentido de integralidade.



**Gráfico 24 - Sentido de integralidade - Questão 8**

Neste capítulo intentou-se descrever a estratégia e o método assumidos no estudo para análise do tema proposto, considerando as variáveis que fazem parte das respectivas categorias de análise. A operacionalização foi concebida atendendo à fundamentação da literatura indicada na primeira parte do capítulo e sua amostragem do estudo de caso em questão foi apresentada numa perspectiva qualitativa/quantitativa. Segundo Cidália Araújo, “o objetivo do estudo de caso é relatar os fatos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenômeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e

relações presentes no caso”<sup>95</sup>. Portanto, nesse sentido, intencionalmente a presente pesquisa optou por realizar a amostragem, ou como diz Roberto Yin, propôs o compartilhamento dos dados nesse capítulo transferindo para o terceiro e último capítulo a discussão das causas e efeitos do fenômeno pesquisado na empresa Telemasters.



---

<sup>95</sup> ARAÚJO, Cidália et al. *Métodos de Investigação em Educação*. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em: <<http://bit.ly/1XCa5mN>>. Acesso em: 24 de mar. 2015.

### 3 ESPIRITUALIDADE EM AMBIENTE CORPORATIVO: COMUNIDADE, SENTIDO DA VIDA E INTEGRALIDADE

A fim de justificar-se a abordagem metodológica deste capítulo, reportamos novamente ao autor Roberto Yin, que, em seu método interativo-linear para estudo de casos, considera que a última fase de um estudo de caso se dá com o compartilhamento (discussão) dos dados. Para ele, essa etapa consiste na exposição de evidências, nas possíveis contribuições e, por fim, consiste também em destacar as novas descobertas que auxiliaram na evolução do tema pesquisado<sup>96</sup>. Portanto, observando o método de Yin, proporemos um diálogo das evidências com os referenciais teóricos — que, neste trabalho, se verificarão por meio das categorias de análise que inspiraram o questionário —, e tal diálogo articulará mais alguns autores que trarão luz à nossa pesquisa.

Nesse sentido, o presente capítulo objetiva discutir alguns dos dados levantados na pesquisa realizada com os funcionários da empresa MPS Serviços LTDA (Telemasters), a partir das categorias de análise propostas no capítulo 2. Estas, por sua vez, mobilizarão alguns autores que nos ajudarão no embasamento teórico da presente discussão, dentre os quais destacamos: Martin Buber, Zygmunt Bauman, Martin Heidegger, Viktor Frankl, Alfonso Garcia Rubio e Leonardo Boff.

#### 3.1. Mundo corporativo e comunidade

O resultado das questões levantadas na categoria de análise “sentido de comunidade” revelou fatores interessantes do ponto-de-vista da compreensão dos funcionários quanto ao comprometimento comunitário dentro da empresa. Quando questionados, os colaboradores da Telemasters, em sua grande maioria, responderam positivamente quanto ao compromisso entre os colaboradores para o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais “altruísta”. Dentre as quatro questões, destaca-se a número 03 (“*Sinto que as pessoas que fazem parte da minha equipe de trabalho cooperam umas com as outras no dia-a-dia da empresa*”), cuja resposta (Ra2: “*Esta afirmação se aplica fortemente ao grupo*”) representou 56% da escolha dos participantes, percentual que despertou algumas evidências

---

<sup>96</sup> YIN, 2015, p. 179.

relevantes. Ou seja, os inquiridos consideram que em sua corporação paira um sentimento de comunidade na equipe, como também uma preocupação com enquadramento dos valores do sujeito com os valores da organização.

São muitos os autores que discutem sobre a caracterização da comunidade. Destaca-se, nesta pesquisa, a perspectiva do filósofo Martin Buber, o qual caracteriza a comunidade da seguinte maneira:

Homens se encontram mutuamente na ação mútua [...] que eles se relacionem não pelo fato de possuírem algo em comum (interesses, negócios, trabalho ou qualquer ligação prática ou realização), mas, ao contrário, que se relacionem imediatamente [...]. As centelhas da relação cintilam daqui e dali de pessoa a pessoa<sup>97</sup>.

Buber não enxerga os elementos constitutivos da comunidade apenas como instrumentos de interesse e poder. Sobre isso ele acrescenta: “[...] Comunidade significa, aqui e agora, multiplicidade de pessoas, de modo que sempre seja possível para qualquer um que a ela pertença, estabelecer relações autênticas, totais, sem finalidades [...]”<sup>98</sup>. A perspectiva buberiana, nesse sentido, pressupõe a superação de uma visão utilitarista do “outro”. Soma-se a essa perspectiva, suas considerações na obra “Eu e Tu”, a partir de onde pressupõe duas *atitudes* distintas que o homem pode assumir diante do mundo ou diante do ser. É o que chama de palavra-princípio *Eu-Tu* e palavra-princípio *Eu-Isso*. A primeira se traduz numa atitude de encontro entre dois parceiros, um “pôr-se em relação” com o outro, donde se perceberá uma necessária reciprocidade resultante desse ato essencial. Diferentemente, a segunda diz respeito a uma atitude objetivante de experiência e utilização. Desse modo, enquanto esta é uma atitude cognoscitiva e monológica, aquela se mostra como atitude ontológica, tanto quanto dialógica. Portanto, cada uma dessas atitudes, atualizada por uma das palavras-princípio (*Eu-Tu* ou *Eu-Isso*), aparece como possibilidade ao ser humano, além de fundamentar um modo de existir. Desde que seja fundamento, portanto, não se trata mais de o ser humano ser o condutor da palavra, mas de ser conduzido por ela<sup>99</sup>.

Quanto ao universo corporativo, é importante considerar que não podemos ser ingênuos quanto à sua filosofia de “lucro a qualquer preço” e, nesse sentido, a prática de uma espiritualidade e os elementos a ela inerentes, em vários momentos

<sup>97</sup> BUBER, Martin. *Do diálogo e do dialógico*. São Paulo: Perspectiva, 1982. p. 87-88.

<sup>98</sup> BUBER, 1982, p. 88.

<sup>99</sup> Cf. BUBER, Martin. *Eu e tu*. São Paulo: Centauro, 2001. p. 129-130.

se mostrará incompatível com o sistema capitalista<sup>100</sup>. Adam Smith, filósofo e economista britânico, defendeu a ideia de que a “soma dos egoísmos produz o bem comum”. Portanto, segundo esse pressuposto, os colaboradores centrados em seus próprios proveitos acabam produzindo mais e tem melhor qualidade no trabalho. Smith acrescenta:

Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro e do padeiro que esperamos o nosso jantar, mas da consideração que eles têm pelos próprios interesses. Apelamos não à humanidade, mas ao amor-próprio, e nunca falamos de nossas necessidades, mas das vantagens que eles podem obter<sup>101</sup>.

Nesse sentido, o produto deste contexto, não é outro, senão: antagonismo, competitividade e livre concorrência, sendo a lógica da “coisa” a busca pela prosperidade e riqueza sem a observação de parâmetros éticos e morais. Maria Amália Bernardi, ao escrever sobre qual o perfil do executivo que as corporações procuram, elucida o pensamento norteador desse perfil entre diversas corporações.

Cada vez mais os executivos são incentivados pelas empresas, e pelo próprio mercado, a serem pessoas competitivas individualmente. Não apenas perante a concorrência, quando estão representando a companhia, mas perante seus pares e colegas, no dia-a-dia, dentro do ambiente de trabalho. Acontece que competir de verdade nem sempre é uma dessas coisas que se possa fazer suavemente, com muitas cautelas e sem incomodar ninguém. Ao contrário. Competir a sério pressupõe atitudes que demandam das pessoas doses altas de energia. Agressividade, ambição, ocupação de espaço, articulação, disposição para incomodar, capacidade de executar tarefas que outros não estejam executando e - por que não? - certas doses de egoísmo, ou, pelo menos, de uma opção preferencial por si próprio<sup>102</sup>.

Nessa busca desenfreada por lucros, rentabilidade e conquista de novos mercados, observou-se que, em contrapartida, houve o desencadeamento de uma crise de significado do trabalho em diversos profissionais, em sua grande maioria, abastados de dinheiro e bens, mas, com suas saúdes comprometidas e não satisfeitos com suas práticas comerciais. Viram-se, portanto, em terrenos conflitantes. A partir desses fatos, as corporações perceberam que as praticas adotadas pelo mercado capitalista não eram suficientes para trazer satisfação e sentido aos seus funcionários. E sobre esta lacuna ressurgue a prática da espiritualidade nas empresas, trazendo em seu íntimo elementos outrora

<sup>100</sup> Cf. KIVITZ, 2006, p. 100.

<sup>101</sup> SMITH, Adam. *A riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Zahar, 2008, v. 1, p. 50.

<sup>102</sup> BERNARDI, Maria A. Competir não é pecado, não? *Exame*, ed. 629, n. 12, Fev. 1997.

abandonados, como ética, significado, propósito, que agora estão a serviço do indivíduo e da organização.

Sendo assim, trazer os conceitos de comunidade de Buber para a discussão desse tema é um grande desafio. Em primeiro lugar, por que o que Buber compreende por comunidade, em certo sentido, não atende às expectativas do capitalismo e, conseqüentemente, das empresas. Em segundo lugar, a massa capitalista, em sua grande maioria, desconfia da relevância de elementos “religiosos” no contexto da empresa. Contudo, é de bom tom considerar que as relações “autênticas” e “sem finalidades”, tais como descritas por Buber como caracterização da comunidade, de certa forma ultrapassam não só o contexto das corporações, mas, também, o da religião: dos templos, terreiros, mesquitas, etc. O filósofo judeu fornece, através dos seus conceitos (Eu-Tu e Eu-isso), fundamentos para o estabelecimento de relacionamentos incrementadores do ser no contexto da corporação (“comunidade-trabalho”).

Em Buber também encontramos outro conceito importante que, de certa forma, pode ser considerado relevante para o contexto da organização. Trata-se da relação entre *coletividade* e *comunidade*. Apesar de muitas vezes identificarmos essas palavras como sinônimas, para o filósofo existe uma grande diferença entre elas. Coletividade nos remete a um grupo de pessoas devidamente enfileiradas, que movidas por metas e objetivos em comum deslocam-se para os seus ideais. Por outro lado, Buber propõe que a comunidade seja vista numa perspectiva ontológica, que seja compreendida como resultado de seres humanos que reconhecem a sua vocação. Ou seja, a comunidade para o autor configura-se como elemento constitutivo do ser, sem o qual, obviamente, não há ser humano. Nesse sentido, não é apenas o agrupamento de pessoas movidas e enfileiradas rumo a um objetivo comum, mas, sim, um encontro que se caracteriza por *estar-um-com-o-outro* e não mais *um-ao-lado-do-outro*, como acontece na coletividade. Esse *dirigir-se-um-ao-outro* se caracteriza por ser um face-a-face dinâmico, ou seja, um fluir do Eu para o Tu que aumenta e confirma a existência no interior da reciprocidade<sup>103</sup>.

Mas como esses conceitos podem ser aproveitados no universo corporativo? Embora o aproveitamento seja significativo, contudo, a aplicabilidade total desses conceitos apresentados por Buber ainda configura-se como um enorme desafio.

---

<sup>103</sup> Cf. BUBER, 2009, p. 66-67.

Entretanto, conforme discutimos em parágrafos anteriores, as empresas orientadas apenas por resultados estão enfrentando grandes dificuldades, visto que nessas realidades são apenas os objetivos e as metas, numa perspectiva capitalista, que norteiam os relacionamentos. Sendo assim, quando os objetivos não são alcançados, percebe-se uma perda do propósito e significado para o grupo, afinal, se não há lucro, a coletividade acaba perdendo sua razão de ser. Mas, se os objetivos são alcançados, corre-se o risco de se construir um ambiente organizacional artificial.

Nesse sentido, a proposta de comunidade de Buber eleva a missão da empresa, traz um novo significado para o local de trabalho e principalmente resignifica a base dos relacionamentos. Na perspectiva da comunidade, então, os resultados não são o fundamento principal dos processos de gestão da organização, mas, a ação das pessoas que, a serviço da “comunidade em evolução”, tornam o resultado concreto possível. Ou seja, a ideia de comunidade não depõe contra a ideia de resultados, mas ultrapassa-os e redefine-os. Além disso, a vivência da comunidade ajuda a humanizar a empresa. Mas, é bom que se diga que há muito a ser trabalhado pelas organizações quando se trata de construir pontes para fomentação de novos valores, quando se prima pela qualidade dos relacionamentos, enobrecendo a prática de princípios éticos e morais junto aos seus colaboradores.

A revista Exame, ao realizar uma pesquisa entre diversas empresas, apontou que o ambiente de trabalho pode interferir na satisfação e produtividade dos funcionários, afirmando que:

Uma análise dos resultados das 150 organizações presentes na Edição 2004 do guia As melhores empresas para Você trabalhar, de EXAME e VOCÊ S/A, selecionadas pela excelência em seus ambientes de trabalho, mostra que elas atingiram uma rentabilidade média de 17,2% sobre o patrimônio. No mesmo período, a rentabilidade média das 500 maiores companhias do país foi de 12,4%. Pesquisas realizadas recentemente nos Estados Unidos e na Inglaterra vão na mesma direção<sup>104</sup>.

Essas organizações verificaram que o seus níveis de lucratividade aumentavam na medida em que os funcionários encontravam um ambiente feliz e satisfatório na empresa. Cabe salientar que a ideia de Buber sobre comunidade também supera a perspectiva “egoísta” presente no capitalismo, pois para viver

<sup>104</sup> VASSALLO, Cláudia. *Um negócio bom para todos*. Revista Exame, 15, Set. 2004.

comunidade é preciso se “diluir” na comunidade, ou seja, a comunidade só se faz pela limitação da autonomia dos seres, que por desejarem o “ganho” da comunidade, se sujeitam pelo ideal de ser comunidade<sup>105</sup>. Nesse sentido, Buber conclui: “O elemento materno do vínculo total é a terra; a forma originária de sua atuação é o trabalho; a forma espiritual de sua atuação é a ajuda; sua fala, o espírito; sua construção a comunidade”<sup>106</sup>.

Na pesquisa empreendida, outro fator interessante foi observado nas variáveis sócio-demográficas: o tempo de serviço. Observa-se que a maioria (49%) dos colaboradores que foram inquiridos está no período de experiência (em torno de 03 meses) na empresa. Se somarmos os que estão na empresa entre três e seis meses, o número aumenta para 72%. Esse dado desperta alguns questionamentos, como por exemplo: será que esses colaboradores (“em experiência”) tem a visão clara do ambiente da empresa? Outra questão: Se o ambiente é tão interessante do ponto de vista comunitário, porque o *turnover* é tão alto? Com respeito à primeira questão, pode-se considerar que é improvável que um funcionário no período de “namoro” com a empresa, consiga ter olhos para enxergar as suas “limitações”. Por outro lado, a segunda questão nos ajudar a responder à primeira.

Charles Taylor, ao escrever sobre o processo de secularização, apontou em seus estudos o aparecimento e desenvolvimento do “humanismo exclusivo”<sup>107</sup>, o qual é possuidor de uma nova compreensão do *self* e, conseqüentemente, do cosmos, conforme trabalhamos no primeiro capítulo. Taylor fala da passagem de um “self não aberto, poroso e vulnerável ao mundo de espíritos e poderes”, para um “self protegido”. Sendo assim, para Taylor, com o advento da modernidade, o humano se torna mais confiante na capacidade de definir sua própria identidade a partir de uma ordem moral imanente, sem o comprometimento com estruturas ou fenômenos superiores a ele. Ou seja, o self protegido favorece o estabelecimento de certa autonomia do sujeito. Nesse sentido, no sujeito moderno, detentor desse self protegido, também sempre está presente a possibilidade do desengajamento. Desde

<sup>105</sup> Cf. BUBER, 2009, p. 65-66.

<sup>106</sup> OBERG, Lurdes Peres. *Do Rio das Vitruvas à Galeria dos Desconhecidos: Um estudo em Psicologia Social Comunitária na Localidade de Muzema*. Rio de Janeiro: Biblioteca 24 horas, 2009, p. 84.

<sup>107</sup> Taylor usa a expressão “humanismo exclusivo” para caracterizar a nova percepção do self e seu lugar no cosmos (self protegido), uma opção de vida a partir da qual se percebe uma diminuição do papel e lugar do transcendente na vida humana. Indica, nesse sentido, a capacidade de se construir um mundo autônomo em relação a Deus, que se explica única e exclusivamente a partir do próprio ser humano.

que o engajamento é um elemento indispensável quando se considera a vivência em comunidade, o excesso de individualidade, potencializado pela conquista do self protegido, pode depor contra ela<sup>108</sup>.

Essa perspectiva de Taylor nos ajuda a responder à segunda questão. Logicamente, seria necessária uma pesquisa mais aprofundada sobre os motivos que contribuem para um *turnover* tão alto na empresa entrevistada. Contudo, essa amostragem ampara o argumento de que o processo de secularização, sobretudo no mundo contemporâneo, desencadeou um desengajamento crônico social. Essa realidade pode ser verificada entre os diversos ambientes organizacionais. No que se refere ao universo corporativo, o desengajamento é verificado na baixa produtividade, apatia, descumprimento das normas e valores da empresa, no descaso com as chefias, na falta de habilidade de trabalhar em equipe, etc. Como exemplo, segue a pesquisa realizada pela Gallup Organization:

Um estudo realizado pela Gallup Organization, com trabalhadores nos EUA, estimou que pelo menos 23,3 milhões são ativamente desengajados. Essa falta de engajamento ativo pode custar anualmente à economia dos EUA cerca de USD 370 bilhões por meio da baixa produtividade. No Brasil, esse nível de desengajamento é semelhante ao americano, ou seja, 17% dos trabalhadores brasileiros possuem esse perfil<sup>109</sup>.

Os dados revelados pela Gallup Organization indicariam a manifestação de um “humanismo exclusivo”, provocador do processo de secularização que teve lugar no mundo ocidental, e que ainda grassa em nosso meio, de forma também determinante no mundo corporativo? Além disso, estaríamos diante de um individualismo tal que impede que trabalhadores sintam que são também parte de algo que os transcende, impede, além disso, que percebam que seu trabalho também coopera para a construção do ser? Acreditamos que sim!

O autor Zygmunt Bauman em sua obra “Comunidade: a busca por segurança no mundo atual”<sup>110</sup>, aborda a tensão que existe entre comunidade e individualidade. Bauman afirma que há um preço a pagar pelo privilégio de se “viver em comunidade”, cujo custo é a própria liberdade, autonomia ou “individualidade”.

<sup>108</sup> Cf. TAYLOR, 2010, p. 60.

<sup>109</sup> GALLUP ORGANIZATION. Disponível em: <<http://bit.ly/1X8Sx0G>>. Acesso em: 17 de mai. 2015.

<sup>110</sup> Cf. BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

Segundo Bauman, qualquer que seja a escolha haverá sempre ganhos e perdas<sup>111</sup>. Nas palavras do sociólogo polonês:

Não ter comunidade significa não ter proteção; alcançar a comunidade, se isto ocorrer, poderá em breve significar perder a liberdade. A segurança e a liberdade são dois valores igualmente preciosos e desejados que podem ser bem ou mal equilibrados, mas nunca inteiramente ajustados e sem atrito. De qualquer modo, nenhuma receita foi inventada até hoje para esse ajuste. O problema é que a receita a partir da qual as “comunidades realmente existentes” foram feitas torna a contradição entre segurança e liberdade mais visível e mais difícil de consertar<sup>112</sup>.

Bauman nos fornece elementos suficientes para, pelo menos, indicar a necessidade de discutir-se a concepção do indivíduo/trabalhador a respeito da empresa como comunidade “protetora”. Além disso, deve ser considerada pelos gestores, executivos e diretores das corporações, a relação entre a comunidade e a autonomia dos trabalhadores. Ou seja, há de se considerar também o desafio do equilíbrio da liberdade com os compromissos da organização, sejam eles financeiros ou mesmo aqueles decorrentes de sua missão e dos princípios que são estabelecidos como parâmetros de conduta. Afinal, de fato, essa lealdade “frágil” pode se configurar como um risco para empresa, contudo, é importante o desenvolvimento desse ser “autônomo”, pois tal “liberdade” pode trazer novas contribuições para organização e também para a sociedade. O que parece ser razoável diante dessas literaturas é que as organizações/comunidades estabeleçam em seu fundamento/missão uma espécie de “individualidade criativa” — essa que decorre da relação interdependente entre liberdade e comunidade.

Sendo assim, a espiritualidade nas empresas se nutre dessa liberdade (“individualidade criativa”) que cada pessoa possui de expressar suas virtudes ou habilidades em prol da “comunidade de trabalho”. Portanto, o desenvolvimento dessas virtudes e habilidades traz um significado maior para o engajamento<sup>113</sup>. Nesse jeito de ser da comunidade, embora a escolha implique em administrar tensões, talvez nessa trama consista uma interessante proposta de prática da espiritualidade no ambiente corporativo.

<sup>111</sup> Cf. BAUMAN, 2003, p. 8-10.

<sup>112</sup> BAUMAN, 2003, p. 10.

<sup>113</sup> Segundo Bauman, “Depois da era do ‘grande engajamento’ eram chegados os tempos do ‘grande desengajamento’”. BAUMAN, 2003, p. 41.

Se for possível uma contribuição para empresa Telemasters a partir dos diálogos realizado pelos pensadores citados até aqui. Em primeiro lugar, é preciso enxergar o resultado dessa categoria de análise com desconfiança. Em segundo lugar, é importante gerir a empresa na perspectiva de uma comunidade em evolução, percebendo em seus processos as deficiências que proporcionam essa evasão de funcionários por um lado, mas também criar mecanismos capazes gerar engajamento, por outro. Os dados salientam que a satisfação dos funcionários é maior quando observam que o que fazem tem sentido, um propósito em relação à comunidade. Ou seja, o conhecimento do significado do que se faz, é preponderante para que os indivíduos sintam-se felizes e confiantes mesmo diante dos desafios da “comunidade do trabalho”.

Os pensadores Martin Buber, Charles Taylor e Zygmunt Bauman fundamentam a discussão das amostragens escolhidas nessa categoria, ampliando o conhecimento sobre a necessidade de valorização do humano — a vocação humana de se inserir sem reservas no universo da “comunidade sem fins”. Deflagram, também, a exacerbação de uma individualidade, fruto do processo de secularização, que gera um desengajamento característico do ser humano da contemporaneidade. Tal diagnóstico filosófico, sociológico e antropológico ressalta a necessidade de ressignificação desse “sentido de comunidade” para espiritualidade humana no desenvolvimento de organizações relevantes, capazes de transcender o espaço da pessoa, em sua acepção “natural e social”.

Finalmente, pode-se elencar algumas influências positivas da espiritualidade na empresa a partir da categoria de análise “sentido de comunidade”:

- ✓ Promoção do sentido de assistência à comunidade/organização;
- ✓ Prática de atividades latentes de uma espiritualidade laica;
- ✓ Estreitamento dos valores do trabalhador com os valores da empresa;
- ✓ Sentimento de pertencimento e satisfação pessoal.

### **3.2. Mundo corporativo e sentido da vida**

Se percebemos que a vida realmente tem um sentido, percebemos também que somos úteis uns aos outros. Ser um ser humano é trabalhar por algo além de si mesmo (Viktor E. Frankl)

O trabalho, assim como outros elementos inerentes à sociedade, também sofreu um impacto significativamente forte da secularização. Harvey Cox, em sua perspectiva sobre “O trabalho e o lazer na cidade secular”, afirmou que no universo do trabalho, como em áreas diversas da vida humana, a secularização não se apresenta como “messias ou anticristo”<sup>114</sup>. A esse respeito, ele acrescenta:

É, antes, uma libertação perigosa; “aumenta a aposta”, dando ao homem a possibilidade de ampliar o âmbito de liberdade e de responsabilidade, e assim de aprofundar o seu amadurecimento. Ao mesmo tempo, apresenta-lhe riscos de uma ordem maior do que o que substitui. Mas a promessa excede o perigo, pelo que vale a pena correr o risco<sup>115</sup>.

Considerando a perspectiva de Cox e de outros autores, convém estabelecer-se um diálogo da amostragem dos dados da segunda categoria de análise proposta nessa pesquisa: sentido da vida. Separamos para essa discussão a questão 01, pois nela identificamos dados suficientes capazes de suscitar uma discussão interessante a partir dessa categoria de análise. A questão foi assim proposta: “qual das seguintes realidades vem em primeiro lugar quando se trata do seu trabalho (mesmo que considere todas as afirmativas importantes, assinale a que mais importa para você neste momento)?”. A resposta apresentada por 54% dos inquiridos foi a Ra1: “meu salário e o conseqüente bem-estar que ele traz para mim e minha família”.

Ponderar a questão do trabalho na perspectiva do salário e do conseqüente bem-estar que produz é algo que deve ser avaliado quando pensado a partir de nossa categoria de análise. Será o trabalho apenas um “mal necessário” — instrumento de tortura —, do qual depende a mera sobrevivência humana? Acredita-se que pensar o trabalho apenas sob essa perspectiva, limita a própria existência humana. Pressupor uma espiritualidade no ambiente de trabalho implica em propor um reencontro do trabalho com aquilo que se poderia chamar de “vocaçãõ artística”<sup>116</sup> do ser humano. Dito isso, passamos a apresentar alguns pensadores que nos ajudaram embasar essa articulaçãõ.

<sup>114</sup> Cf. COX, 2015, p. 194-195.

<sup>115</sup> Cf. COX, 2015, p. 195.

<sup>116</sup> O termo “vocaçãõ artística” é definido nesse trabalho como o encontro do artista com sua arte. Ou seja, o encontro do trabalhador com sua aptidãõ, com aquilo que o convoca, no sentido de que a arte faz o artista. Portanto, diz respeito ao trabalho enquanto “obra” que guarda uma relaçãõ dialética com seu criador.

O escritor e médico psiquiatra Viktor Frankl dedicou boa parte de sua vida a pesquisar o sentido existencial do ser humano. Em sua obra “Psicoterapia e sentido da vida”<sup>117</sup>, considera que somente o homem sofre com a vivência de sua própria existência, sendo o mesmo capaz de experimentar a problemática do ser<sup>118</sup>. Frankl afirma que “[...] a busca do indivíduo por um sentido é a motivação primária em sua vida” (...)<sup>119</sup>. Segundo ele, “A vontade de sentido se manifesta através de uma tensão entre aquilo que já se alcançou com aquilo que se deveria alcançar ou o hiato entre o que se é e o que se deveria vir a ser”<sup>120</sup>. Cabe salientar que essa “tensão” não é compreendida pelo autor como algo negativo, pois o mesmo pode desencadear um crescimento mental. Para ele, o mais interessante para o ser humano não é um estado livre de tensões, mas sim, a luta por um objetivo que “valha a pena”<sup>121</sup>. Nesse sentido, essa “tensão” tem a capacidade de levar o ser humano a refletir sobre a sua condição no mundo, pois nessa reflexão, percebe que ele não só existe, mas, também, constrói a sua existência.

O filósofo alemão Martin Heidegger agrega também novas ideias à questão do sentido, ao considerar o problema do Ser e a refundação da Ontologia. Sua concepção do *dasein*<sup>122</sup>, como *ser-no-mundo*, serve para uma verificação apurada do tema, pois de forma profunda examina o papel da realização humana no mundo com repercussões ontológicas. Ou seja, o ser humano é esse que ao “manipular” as coisas do mundo, modifica-se e constrói-se mediante essa realização. Em outras palavras, aquilo que o ser humano faz também tem o poder de fazê-lo. Ademais, para Heidegger, só o ser humano faz a pergunta acerca do sentido do ser, o que significa que só há “mundo” para ele, desde que compreendido como “mundo de sentido”. E é por manifestar-se como ser de “cuidado”, que à medida que “cuida” das coisas do mundo, constrói-se a si mesmo. Para Heidegger, o ser humano está “lançado no mundo” e só se faz *no mundo*. Sua condição de *estar lançado* pressupõe, então, que não se trata de um sujeito “puro”, antes se experimenta como sujeito *situado*<sup>123</sup>.

<sup>117</sup> FRANKL, V. E. *Psicoterapia e sentido da vida*. 4. São Paulo: Quadrante, 2003.

<sup>118</sup> Cf. FRANKL, 2003, p. 56.

<sup>119</sup> FRANKL, 2003, p. 92.

<sup>120</sup> FRANKL, 2003, p. 96.

<sup>121</sup> Cf. FRANKL, 2003, p. 96.

<sup>122</sup> “Heidegger utiliza-se da expressão *dasein* para designar tanto o ser humano quanto o tipo de ser do ser humano, que deve ser visto como radicalmente distinto de outras entidades no mundo [...]” (Rocha, Abdruschin, 2015, p. 264).

<sup>123</sup> Cf. HEIDEGGER, Martin. *Ser e tempo*. 15. ed. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 2005. p. 236-242.

Assim, esse sujeito encontra-se naquilo que realiza. Ou seja, o artista só se faz em sua arte, tanto quanto o trabalhador em sua obra. Pressupõe-se, portanto, que essa obra realizada é constitutiva do ser humano. E se a espiritualidade também pode ser concebida como inerente a esse ser, então, interessa-nos o fato de a espiritualidade poder ajudar na compreensão do trabalho nessa perspectiva.

Como se pode observar abaixo, os autores que aqui serviram de referência estão mais alinhados com as respostas Ra2, Ra3, Ra4 e Ra5, embora a maioria dos entrevistados tenha optado pela resposta Ra1:

Ra1) Meu salário e o conseqüente bem-estar que ele traz para mim e minha família;
Ra2) Alinhamento da minha função com aquilo que representa a minha paixão e talentos;
RA3) Alinhamento dos valores da minha empresa com aquilo que considero importante na vida;
Ra4) Os relacionamentos com os meus colegas de trabalho;
Ra5) A satisfação e felicidade que o trabalho me proporciona;

Abaixo, o número de participantes por resposta, segundo os resultados da pesquisa, considerando o que vem em primeiro lugar quando se trata do trabalho realizado no ambiente corporativo:

- 21 participantes responderam Ra1;
- 04 responderam a opção Ra2;
- 03 consideraram a alternativa Ra3;
- 04 assinalaram a Ra4;
- 07 optaram pela alternativa Ra5;

Deve-se levar em conta, também, o fato de que atualmente a pessoa passa grande parte do tempo dedicado à vida profissional. Portanto, se o tempo no trabalho aumenta, o significado provido pelo trabalho também deve aumentar. Contudo, é evidente no contexto da empresa Telemasters que essa perspectiva do trabalho — ou seja, o trabalho como fonte de sentido — não está presente. Como é possível observar nas respostas, apenas 07 pessoas de 39 entrevistadas consideraram a resposta “satisfação e felicidade que o trabalho me proporciona”.

Outro elemento importante refere-se à amostragem da resposta Ra2 (“Alinhamento da minha função com aquilo que representa a minha paixão e talentos”), escolhida por apenas 10% dos participantes (quatro pessoas), sugerindo a ideia de que existe uma lacuna muito grande entre trabalho e vocação por parte da maioria dos funcionários da empresa.

Ademais, digno de nota é que apenas um dentre os seis gestores (gerente e supervisor) respondeu a questão Ra2. Esse dado demonstra que essa visão do trabalho como “vocação artística” precisa ser considerada não apenas pelo “chão de fábrica” (vendedores e auxiliares administrativos), mas, sobretudo, pelos que também dirigem a empresa.

Salta aos olhos, também, o que se evidenciou nas respostas às questões 2, 3 e 4. Nelas podemos observar uma possível contradição dos participantes, visto que os índices altos nessas respostas não condizem com a resposta dada na primeira questão. Prova disso, é questão 2: “Meu trabalho está relacionado com aquilo que considero importante para a minha vida”. Ao observar o gráfico de respostas, é possível notar que 82% dos inquiridos responderam as alternativas Ra1 e Ra2 (“muito fortemente ou fortemente”). Se os participantes compreendessem, de fato, o trabalho como fonte de sentido para suas vidas, era de se esperar que a melhor resposta para a questão 1 (“qual das seguintes realidades vem em primeiro lugar quando se trata do seu trabalho [...]?”) seria a Ra3 (“Alinhamento dos valores da minha empresa com aquilo que considero importante na vida”). No entanto, na questão 1 apenas 04 pessoas responderam a resposta Ra3.

Consideremos, também, a questão 3 (“O trabalho que desenvolvo me traz satisfação e felicidade”). Nessa questão, 74% dos participantes escolheram as respostas Ra1 e Ra2 (“muito fortemente e fortemente”). Contudo, novamente parece que os entrevistados se contradizem em relação à resposta apresentada na questão 1, pois a alternativa Ra5 dessa questão (“A satisfação e felicidade que o trabalho me proporciona”), foi escolhida por apenas 8% dos entrevistados. Esses exemplos solidificam a ideia de que, para o trabalhador, a realidade que vem em primeiro lugar quando se trata do seu trabalho é o dinheiro e a conseqüente sobrevivência.

Finalmente, destaca-se a questão 04 (“O trabalho que desenvolvo se relaciona à paixão e talentos que possuo, no sentido de que me vejo naquilo que faço”), para a qual 82% responderam a alternativa Ra1 e Ra2 (“muito fortemente e fortemente”). No entanto, quando considerado a questão 1, apenas 10% das

peçoas optaram pela resposta Ra2 (“Alinhamento da minha função com aquilo que representa a minha paixão e talentos”).

Qual ou quais seriam os motivos para essas contradições? A questão 1 tem uma observação entre parênteses: “Qual das seguintes realidades vem em primeiro lugar quando se trata do seu trabalho (mesmo que considere todas as afirmativas importantes, assinale a que mais importa para você neste momento)?”. Talvez, uma resposta possível a essa pergunta fosse que o importante para o trabalhador é o “momento”, que pode ser traduzido pelo seu estado de “emergência pela sobrevivência”, inibindo-o com relação aos demais elementos presentes no trabalho, quais sejam: fonte de equilíbrio, felicidade, concretização de sonhos e alinhamento com aquilo que de fato confere significado para o indivíduo.

Entretanto, existe algo positivo nessa “amostragem contraditória”, pois apesar de se buscar no trabalho o recurso (salário) em primeiro lugar, é perceptível que os participantes compreendem que o trabalho precisa ter um maior significado na constituição de suas vidas. Para Viktor Frankl, o sentido da vida é próprio e característico de cada pessoa. Em suas palavras: “não é o que a vida pode lhe proporcionar, mas o que você pode fazer pela vida”<sup>124</sup>. Assim, Frankl desenvolveu a logoterapia, que não trata necessariamente de um sentido para a vida em medidas gerais, que seja comum a todos, mas, sim, um sentido particular, de cada pessoa, que pode ser escolhido ou criado por cada um. Portanto, a responsabilidade está em encontrar em si mesmo o significado que se dará à vida. Ressaltamos que esse sentido da vida dispõe-se de três formas diferentes. Em primeiro lugar, “trabalhando” ou “praticando” ou “criando” um ato; Em segundo lugar, “encontrando alguém” ou “experimentando algo”; em terceiro e último lugar, pela posição que tomamos em relação ao sofrimento inevitável<sup>125</sup>.

Quando se relaciona esses conceitos com o mundo contemporâneo, não se pode ser romântico, visto que é perceptível que não são poucas as pessoas que enxergam a sobrevivência como um sentido para vida. Vale ressaltar que a nossa cultura, de maneira geral, favorece a perda do “ser” para o “sobreviver”, seja na perspectiva de subsistência ou alienação. As sociedades modernas, fundadas no

<sup>124</sup> DENSTONE, Alexandre J. *Os conceitos fundamentais da logoterapia*. Disponível em: <<http://bit.ly/24wXnEj>>. Acesso em: 21 de mai. 2016.

<sup>125</sup> FRANKL, Viktor E. *Dar sentido à vida: a logoterapia de Frankl*. Petrópolis: Vozes, 1990, p. 33-45.

sistema capitalista, provocam uma crise vocacional no ser humano ao desencadear um desencontro do “artista e sua arte”. Nesse sentido, o bem-estar, realização e satisfação, não se configuram como elementos constitutivos a partir dos quais o indivíduo possa fundar um sentido para sua vida. Ao contrário, tem-se a ideia de um “mal necessário”, conforme comenta Rocha:

A ideia de trabalho no mundo contemporâneo frequentemente é associada a um “mal necessário”, uma espécie de fardo, sofrimento ou castigo. Tem se tornado comum a justificativa de que, provavelmente, isso se deva, em grande medida, à conotação dada ao trabalho no passado. A própria história da palavra, que pode ser vista em muitos dicionários, indica isso: a palavra deriva do latim *tripalium*, que era um instrumento de tortura construído a partir de três estacas ou mourões, usados como uma espécie de “canga” em alguns prisioneiros. Em alguns casos, eram “[...] *munidos de pontas de ferro no qual batiam os agricultores o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los, esfiapá-los*”. Mario Sérgio Cortella sugere que se substitua essa ideia pela de “obra”, tal qual concebida pelos gregos antigos sob signo da *poiésis*, que diz respeito àquilo que se constrói, se cria e no qual as pessoas podem se ver<sup>126</sup>.

Essas perspectivas despertam alguns questionamentos como, por exemplo: que tipo de profissional interessa às empresas? Aquele que trabalha apenas pensando em sua subsistência? Ou, aquele que se constrói a partir do que faz? Somado a essas questões, existem outras que dizem respeito à empresa, como por exemplo: é possível uma gestão que permita essa “construção” do trabalhador por meio daquilo que “manipula”? As seleções de profissionais são realizadas observando suas competências, vocações? E por fim, existem medidores na empresa capazes de verificar qual é a satisfação e felicidade dos trabalhadores na execução de suas atividades?

O que realmente se vê nas organizações e o que estamos considerando desde o primeiro capítulo, é uma exigência agressiva por lucratividade. Assim, os trabalhadores são identificados pelo número que representam para a empresa, como quando se diz: “— esse é o número um de vendas!”. Mas, qual é o nome do “número um”? Ele é o “número um” por que o seu trabalho traz sentido para a construção do seu ser? Ou, é o “numero um” somente pela necessidade de subsistir? Essa busca exacerbada pelo resultado tem gerado um mal-estar crescente nas empresas nos últimos vinte anos, conforme esboçamos no capítulo anterior. Mas, o que nos chama atenção nesse dado, é que esse “mal-estar” não

<sup>126</sup> ROCHA; OLIVEIRA; MARLOW. 2013, p. 28.

atinge apenas empresas em crise financeira, mas corporações com altos índices de lucratividade. Alcança aqueles funcionários que não conseguem cumprir com as metas estabelecida pela empresa, mas, também, os “campeões de resultados”, ou seja, aqueles considerados profissionais de alta performance. Observemos o que Gutemberg menciona sobre isso:

A maioria das pessoas não está satisfeita com aquilo que é, que conquistou e muito menos com o que têm. (Os profissionais) mesmo prestigiados, remunerados com altos salários e reverenciados como modelos a ser imitados, se sentem amargurados e infelizes. São famílias que mesmo desfrutando de todas as comodidades e facilidades que a riqueza material pode lhes proporcionar, vivem um verdadeiro inferno dantino. Sentem um vazio existencial, uma solidão sem limites e uma ansiedade jamais encontrada em nenhum outro momento da história<sup>127</sup>.

Esse recorte do pensamento de Frankl (“*fazer pela vida*”) e Heidegger (“*ser-no-mundo*”) dá suporte para a presente pesquisa propor a ideia de que o homem é resultado daquilo que ele faz. Portanto, se assim é, torna-se relevante pensar no que ele está fazendo ou produzindo. A discussão propõe, então, pensar o trabalho como fonte de sentido, como encontro do artista com sua arte. Assim, a espiritualidade nas organizações pressupõe que se defina o significado e o propósito que tem o trabalho, em um ambiente corporativo, onde as pessoas compartilham as suas capacidades e energias no exercício das suas funções, uma vez que essa compreensão os torna mais eficientes, mais produtivos, contribuindo para um melhor desempenho da corporação. Pode-se dizer, então, que há uma relação positiva entre a espiritualidade e a performance individual e organizacional, que acontece por meio da alteração de comportamentos e atitudes, como, por exemplo, a superação no trabalho, a realização pessoal, bem como o comprometimento afetivo organizacional<sup>128</sup>.

É oportuno aqui o resgate de Harvey Cox, para quem a secularização nos capacita a desatar os laços pelos quais o trabalho se vincula somente à renda e, portanto, aos bens e serviços da economia<sup>129</sup>. Nas palavras de Cox: “O trabalho, liberto do cativeiro do mercado, está livre para se transformar em algo muito próximo

<sup>127</sup> MACEDO, Gutemberg. O que Deus tem haver com isso. *Você S/A*, vol. 8, 2003.

<sup>128</sup> Cf. GONÇALVES, 2011, p.106.

<sup>129</sup> Cf. COX, 2015, p. 218.

do que chamamos hoje de lazer — o fato de alguém fazer alguma coisa porque deseja fazê-lo”<sup>130</sup>.

### 3.3. Mundo corporativo e integralidade

Nesta terceira parte do capítulo, vale salientar que, de modo geral, a presente pesquisa parte da constatação da ausência de uma espiritualidade que se materialize no comportamento ético nas relações diárias no mundo corporativo. Portanto, se justifica também a partir da consciência dessa fragmentação do ser humano verificada no mundo contemporâneo, donde se percebe com frequência certo dualismo na relação entre religião e trabalho. Tal dualismo, vale ressaltar, se manifesta de variadas formas, tanto num contexto mais amplo, quanto no contexto que compreende a empresa capixaba Telemasters.

Alfonso García Rubio, em sua análise sobre o dualismo, esboçou diversas críticas quanto às controvérsias existentes da prática religiosa. Segundo Rubio, o instrumental da linguagem filosófica grega acabou sendo confundido com o conteúdo de fé, na vivência religiosa no decorrer dos séculos<sup>131</sup>. É bom ressaltar que apesar de ser um teólogo, Rubio pensou o dualismo para além das fronteiras do cristianismo, a partir daquilo que se convencionou chamar de “dualismo antropológico”<sup>132</sup>. Ao estudarmos as suas obras, é perceptível que Rubio entendia que o dualismo não era apenas um problema da fé cristã. Observemos uma passagem de uma de suas obras, *“Unidade na pluralidade”*: “[...] são muitos os movimentos e orientações espirituais avessos ao compromisso social e político,

<sup>130</sup> COX, 2015, p. 218. Um exemplo contemporâneo dessa relação afetiva e prazerosa com o trabalho, capaz de vê-lo como “lazer”, pode ser observado nas chamadas start-ups. Alguns cases incluem empresas como Facebook, Google, Youtube, Sambatech, dentre outras.

<sup>131</sup> RUBIO, Alfonso G. *Unidade na Pluralidade: O ser humano à luz da fé e da reflexão cristãs*. Rio de Janeiro: Paulinas, 1989. p. 95-114.

<sup>132</sup> “Importante destacar algumas influências sobre a antropologia de Alfonso García Rubio: DUSSEL, E. *El dualismo...*; J. GEVAERT, *El problema del hombre. Introducción a la antropología filosófica*, 5ª Ed., Salamanca, Sígueme, 1983; J. AUER, *El mundo, creación de Dios*, Barcelona, Herder, 1979; H.W. WOLFF, *Antropologia do Antigo Testamento*, São Paulo, Loyola, 1975; J. RATZINGER, *Introdução ao Cristianismo. Preleções sobre o Símbolo Apostólico com um novo ensaio introdutório*, 6ª Ed., São Paulo, Loyola, 2012; C. TRESMONTANT, *El problema del alma*, Barcelona, Herder, 1974; J.L. SEGUNDO, *Os sacramentos hoje*, 2ª Ed., São Paulo, Loyola, 1987; M. FLICK – Z. ALSZEGHY, *Antropologia teológica*, Salamanca, Sígueme, 1970”. (Cf. ALBUQUERQUE, Bruno da Silveira. *O Pentecostalismo Integrado? A contribuição de Alfonso García Rubio para a superação do dualismo antropológico*. 2014. 45 f. Dissertação de mestrado em Teologia - Programa de Pós-graduação em Teologia do Centro de Teologia e Ciências Humanas. PUC: Rio de Janeiro, 2014.).

*orientados que estão por uma visão dualista do ser humano*<sup>133</sup>. Para o autor, existe uma constatação de que não faltam excelentes intenções considerando grande parte dos “religiosos”, contudo, para ele, é necessário um maior engajamento para que haja maior diligência na comunicação e missão desses movimentos no mundo<sup>134</sup>.

No estudo de caso, a pesquisa destacou que o maior número de religiosos no contexto capixaba é de cristãos (católicos e evangélicos), com um número preciso de 86,5%. Na amostragem dos dados coletados na empresa Telemasters — especificamente nas variáveis sócio demográfica no quesito “religião” — 86% dos participantes inquiridos responderam que são cristãos (católicos ou evangélicos), o que espelha e confirma os dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) aferidos pelo censo de 2010<sup>135</sup>. Não é intenção da presente pesquisa fazer um recorte a partir de um credo específico. Contudo, como o cristianismo configura-se religião dominante no ocidente, consideramos importante aproveitar um pouco dos estudos de Garcia Rubio a fim de verificar qual a relevância desse dualismo na construção humana ocidental e assim dialogar com as amostragens da empresa Telemasters.

Garcia Rubio considera que o Novo Testamento Bíblico acentuou o “dualismo ético” a partir de diversos textos atribuídos ao apóstolo Paulo. A respeito desse assunto, ele comenta:

Convém frisar que o Novo Testamento reconhece a existência do dualismo no interior de cada ser humano, entre a realidade do “homem velho” e a realidade do “homem novo”, mas não se trata de um dualismo metafísico que aponta para dois elementos constitutivos do ser humano (espírito-matéria), antes está referido a dois modos de existência antitéticos, em cada um dos quais está implicado o ser humano inteiro<sup>136</sup>.

Nesse sentido, para Garcia Rubio, o “dualismo ético” refere-se a uma “ambiguidade radical da existência humana”<sup>137</sup>. O autor espanhol sintetizou em sua obra intitulada Elementos de antropologia teológica, o caráter ambíguo e mesmo contraditório da vivência e das relações das pessoas, até as cristãs<sup>138</sup>. Portanto, compreendia o ser humano como um ser integral, não como ser de dimensões

<sup>133</sup> RUBIO, 1989, p. 8.

<sup>134</sup> Cf. RUBIO, 1989, *apud* ALBUQUERQUE, 2014, p. 47.

<sup>135</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<http://bit.ly/1rdWCTu>>. Acesso em: 29 de mar. 2016.

<sup>136</sup> RUBIO, 1989, p. 329.

<sup>137</sup> Cf. RUBIO, 1989 *apud* ABUQUERQUE, 2014, p. 53.

<sup>138</sup> Cf. RUBIO, 1989 *apud* ABUQUERQUE, 2014, p. 53.

fragmentadas e compartimentalizadas. A espiritualidade vivenciada no mundo corporativo sugere, a partir do pressuposto da integralidade, a superação do dualismo praticado pelos funcionários nas empresas, sobretudo, no contexto ocidental.

Essa realidade ficou evidente nas amostragens da categoria de análise “sentido de integralidade”, senão vejamos: na primeira questão (“Em sua opinião, em qual momento você se considera mais espiritual?”), 56% dos participantes responderam “Quando estou orando e cultuando”<sup>139</sup>. Esses dados demonstram que mais da metade dos entrevistados não se percebem como um ser integral e, portanto, também não conseguem integrar as várias facetas do humano. Ou seja, a ausência dessa percepção holística determina os limites de atuação do indivíduo que, grosso modo, separa os elementos compreendidos “oficialmente” como pertencentes à “espiritualidade” numa perspectiva religiosa tradicional daqueles considerados “seculares”. Vale também destacar que 08 entrevistados optaram pela resposta Ra5 (alternativa “outros”), sendo possível identificar as seguintes respostas: “quando estou só”; “me considero espiritual em todos os momentos da minha vida”; “o tempo todo mesmo sendo pecadora” e “vivo a espiritualidade carregando valores para todos os lugares e momentos da minha vida”.

A questão 02 também aponta para um possível dualismo, segundo o que pode ser visto: “*Minha empresa promove um ambiente propício à prática da espiritualidade*”. As respostas Ra3, Ra4 e Ra5<sup>140</sup> somam 61%, mostrando que a maioria dos colaboradores não considera a empresa um espaço propício para prática da espiritualidade. Outro dado a se considerar é que, dos 24 cristãos protestantes entrevistados, 17 estão entre os 61%. Em contrapartida apenas 03 dos 10 cristãos católicos estão nesse grupo. Isso suscita a seguinte pergunta: seria o dualismo mais comum em cristãos protestantes? Embora esse dado seja significativo, carece de maior pesquisa.

A proposta de uma espiritualidade laica, defendida por esta pesquisa, perpassa os limites impostos pela religião, seja ela qual for. Nesse sentido, o lugar sagrado, os dogmas, os ritos ou os símbolos são pertinentes a cada um, segundo a

<sup>139</sup> Lembremos que essa resposta foi a mais escolhida ao lado de outras, a saber: Ra2) Quando estou em família; Ra3) Quando estou trabalhando; Ra4) Não me considero uma pessoa que viva qualquer tipo de espiritualidade; Ra5) Outros

<sup>140</sup> Ra3) *Esta afirmação se aplica mais ou menos à minha empresa*; Ra4) *Esta afirmação se aplica muito pouco à minha empresa*; Ra5) *Esta afirmação não se aplica absolutamente à minha empresa*.

sua escolha religiosa. O que interessa, entretanto, é que os elementos mais comuns da espiritualidade humana sejam evidenciados, não apenas nos “lugares santos”, como, por exemplo, a igreja na compreensão do cristão, mas em todos os lugares nos quais a presença humana se fizer possível em toda a sua plenitude. As “boas intenções”, como mencionadas por Garcia Rubio, precisam transpor os limites das igrejas, terreiros, mesquitas etc. A espiritualidade, como dimensão humana, não pode estar a serviço da religião ou ser por ela colonizada, mas, sim, comprometida com o outro, seja ele quem for. O que se vê hoje no contexto das corporações é a tentativa de se levar as religiões para as organizações, com todo o seu aparato institucional, e com isso se perde o melhor da espiritualidade, afinal, a religião separa, divide, exclui e trabalha a partir de interesses unilaterais. A proposta de uma espiritualidade laica defende valores ancorados no melhor do humano, tais como, o amor, a solidariedade e a generosidade.

O filósofo Luc Ferry, em seu livro a *“Revolução do Amor”*, defende a ideia de uma nova espiritualidade laica que nasce da sacralização do ser humano por meio do amor, afinal, tal princípio é proposto por ele como fonte de sentido para a existência humana, não restrito a esse ou aquele indivíduo, nem propriedade dessa ou daquela instituição — como afirma o filósofo francês, o amor “todo mundo sabe, todo mundo sente”<sup>141</sup>. Referindo-se à espiritualidade nas organizações, Lacerda caminha na mesma direção ao afirmar que “o movimento é capitaneado por executivos que não têm vergonha de levar a palavra amor para o mundo corporativo”<sup>142</sup>. E, acrescenta: “Soa singelo pra você? Pois saiba que é essa a postura que vai garantir a competitividade da empresa nos próximos anos. E quem não perceber sua importância corre o risco de ficar de fora do mercado”<sup>143</sup>.

Considerando a pesquisa empreendida, destacamos a questão 3 (“Percebo claramente que minha organização esforça-se em ser útil à sociedade e ao meio ambiente”). Essa questão teve um resultado bastante equilibrado, cujas respostas se dividiram entre os que “acreditavam fortemente” (44%) e os que “acreditavam mais ou menos” (36%). Talvez essa questão também não represente exatamente a realidade, em função do elevado número de funcionários ainda em período de experiência. Contudo, essa questão vale ser levada em conta, pois fortalece a

<sup>141</sup> FERRY, Luc. *A revolução do amor: por uma espiritualidade laica*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010, p. 1-5.

<sup>142</sup> LACERDA, 2005, p. 22.

<sup>143</sup> LACERDA, 2005, p. 22.

perspectiva de um ser humano considerado em sua integralidade. Destacam-se, no âmbito dessa discussão, as contribuições de Leonardo Boff<sup>144</sup>. Em seu livro “As quatro Ecologias: ambiental, política e social, mental e integral”, Boff menciona que a ecologia integral tem como objetivo acostumar o ser humano a essa visão global e holística. Segundo o autor, o holismo não significa a soma das partes, mas sim a captação da totalidade orgânica – uma e plural em suas facetas, sempre articuladas entre si dentro da totalidade e, ao mesmo tempo, constitutivas dessa totalidade<sup>145</sup>. Nesse sentido, Boff considera que essa cosmovisão suscita o despertar no ser humano à consciência de sua atribuição e missão no todo desse grande processo. O teólogo acrescenta:

Ele (o ser humano) é um ser capaz de captar todas essas dimensões, alegrar-se com elas, louvar e agradecer àquela inteligência que tudo ordena e àquele Amor que tudo move, sentir-se um ser ético, responsável pela parte do Universo que lhe cabe habitar e cuidar — a terra — nossa Casa comum.<sup>146</sup>

Essa dimensão da espiritualidade, em sua acepção laica (“ecologia integral”), ao se inserir no universo corporativo, pode contribuir para uma visão verdadeiramente holística, ajudando as corporações nas práticas de gestão, ao proporcionar uma melhor compreensão do meio ambiente e o seu consequente cuidado na perspectiva de uma ecologia ambiental. Essa percepção desdobra-se, também, numa compreensão da dimensão sociopolítica, responsável pela sustentabilidade do planeta e dos ecossistemas em relação aos quais dependemos pessoal e coletivamente para sobrevivência<sup>147</sup>. Por fim, através dessa ecologia integral, percebemos a relevância de integrar o ser humano com o todo.

Não temos dúvidas que hoje diversas empresas já investem em práticas sustentáveis. Contudo, parece ser razoável indicar que muito do que se discute nesse sentido está concentrado nas salas dos diretores e executivos das empresas. Nesse sentido, o tema sustentabilidade ainda apresenta-se “elitizado”. A religião, por sua vez, tem compromisso com a “alma”, aquilo que não é físico. Portanto, ainda

<sup>144</sup> Dialogar com Boff sobre esse tema, poderia suscitar uma nova pesquisa, pois sua obra inclui diversos estudos na área que renderiam outras possibilidades de discussão. Contudo, nessa pesquisa selecionaremos parte de suas reflexões, sobretudo, as que amparam sua “ecologia integral” (Cf. BOFF, Leonardo. *As quatro Ecologias: ambiental, política e social, mental e integral*. Rio de Janeiro: Mardeideias, 2012. p. 32-33).

<sup>145</sup> Cf. BOFF, 2012, p. 33.

<sup>146</sup> BOFF, 2012, p. 33-34.

<sup>147</sup> Cf. BOFF, 2012, p. 34.

que evitando as generalizações, não se pode negar que o que se faz e pensa sobre sustentabilidade, no âmbito da religião, ainda é irrisório, o que significa que a reflexão do tema precisa alcançar todos os níveis das empresas. É claro que a “ecologia integral” também precisa ser vista como uma dimensão concernente à prática da espiritualidade por todos que se dizem religiosos. Certamente, a partir dessa consciência, se tornará mais fácil aproximar a discussão do tema “espiritualidade laica” das organizações, ultrapassando os limites religiosos.

Outra faceta dessa espiritualidade laica a ser considerada, na perspectiva da integralidade, é a ética. Leonardo Boff, em seu livro *“Ethos Mundial: um consenso mínimo entre os humanos”*, trabalha a ideia de uma “ética mundial” não mais antropocêntrica, não mais sujeita ao homem. Para Boff, a “ética mundial” deve aglutinar a “Mãe Terra” como um superorganismo vivo e, assim, estabelecer um diálogo multicultural e inter-religioso, salvaguardando os ecossistemas, garantindo a sustentabilidade das sociedades humanas. Ele considera que é necessário um consenso mínimo de princípios que mantenham a humanidade unida, capaz de assegurar o futuro da vida de um modo sustentável<sup>148</sup>. Através de uma análise filológica, nessa mesma obra Boff define a palavra “ética” em duas perspectivas. Ele menciona que a palavra, de origem grega, pode ser escrita de duas maneiras: com eta (a letra “e” em tamanho pequeno) e com o épsilon (a letra “e” em tamanho grande)<sup>149</sup>. Sendo assim, o primeiro *ethos* com “e” pequeno significa “a morada”, “o abrigo” permanente, o estábulo dos animais, até a casa dos seres humanos. Nesse sentido, “a morada” enraíza o homem no mundo, ampliando a noção de realidade, segurança e lhe permite sentir-se bem no mundo. O *ethos*, nesse sentido não tem a ver com algo dado pela “Mãe-Natureza ou Terra”, mas tem de ser construída pela atividade humana. Assim, “a morada” deve ser cuidada e continuamente retrabalhada, enfeitada e melhorada<sup>150</sup>.

Segundo nossa pesquisa, a questão 5 dessa categoria de análise (*“Sinto que o meu trabalho é um impedimento para o desenvolvimento da minha espiritualidade”*), teve 67% dos participantes respondendo Ra5 (*“Esta afirmação não se aplica absolutamente a mim”*). Contudo, deve-se ressaltar, por outro lado, que a maioria dos entrevistados também não acredita que a empresa invista em seu

<sup>148</sup> Cf. BOFF, Leonardo. *Ethos Mundial: um consenso mínimo entre os humanos*. Rio de Janeiro: Record, 2009, p. 30-39.

<sup>149</sup> Cf. BOFF, 2009, p. 30.

<sup>150</sup> Cf. BOFF, 2009, p. 30.

ambiente com vistas à promoção da espiritualidade, conforme nos auxilia a questão 2 (“*Minha empresa promove um ambiente propício à prática da espiritualidade*”), senão vejamos: 39% dos entrevistados responderam Ra1 e Ra2 (a afirmação se aplica “*muito fortemente*” ou “*fortemente*”). Mas, 61% dos participantes da pesquisa se mantiveram na zona média e daí para baixo (“*mais ou menos*”, “*muito pouco*” ou “*não se aplica*”). Embora isso não constitua, necessariamente, uma contradição entre os conjuntos de respostas dadas às duas questões, aponta, todavia, para o fato de que um ambiente propício à prática da espiritualidade é algo que também deve ser construído pelos colaboradores, já que uma empresa é feita das pessoas que lá trabalham. Ou seja, quando se considera a construção de um ambiente propício à prática da espiritualidade, não se pode pressupor a passividade de seus colaboradores no estabelecimento desse ambiente. Em outras palavras, embora a direção da empresa seja importante nesse processo, não se segue daí que os empregados não sejam igualmente coautores dessa empreitada<sup>151</sup>. Afinal, pode-se aqui resgatar, na categoria de análise “sentido da vida”, a discussão a respeito do trabalho como fonte de desenvolvimento pessoal e organizacional. Portanto, lembremo-nos que a partir do conceito de Heidegger, consideramos que o homem é um ser de cuidado e à medida que cuida das coisas do mundo, constrói a si mesmo.

Podemos enxergar a realidade do *ethos* também sobre outra ótica, qual seja: o homem habita na medida em que constrói, tanto quanto também se constrói na medida em que habita. Boff nos ajuda expandir essa perspectiva, pois em sua análise sobre o *ethos*, não o vê como algo acabado. Assim sendo, “a morada” deve ser cuidada e continuamente retrabalhada, enfeitada e melhorada<sup>152</sup>. Boff, a partir desses pressupostos, propõe uma ética holística, marcada pela capacidade de detectar os inter-retrorelacionamentos de tudo com tudo, entre gestão, economia, filosofia, física, arte e religião<sup>153</sup>. Portanto, o trabalho de fato não deve ser um impedimento para a construção de uma espiritualidade, ao contrário, deve ser o espaço onde essa ética holística pode promover as melhores contribuições para o todo da empresa.

<sup>151</sup> Essa discussão se sustenta sobre o pressuposto de que elementos como ética, altruísmo, respeito, engajamento, solidariedade, generosidade e mesmo as ditas “relações autênticas sem finalidade” (Buber) — que são vitais ao estabelecimento desse ambiente do qual falamos —, não dependem, necessariamente, da iniciativa da empresa, mas, sobretudo, das pessoas que a compõem.

<sup>152</sup> BOFF, 2009, p. 30-31.

<sup>153</sup> BOFF, 2009, p. 98.

Essa perspectiva ajuda também na discussão da questão 6 (“*Acredito que ética e espiritualidade são coisas bem diferentes*”), pois somadas as respostas Ra1 (“*Acredito muito fortemente nisso*”) e Ra2 (“*Acredito fortemente nisso*”), 59% dos entrevistados (entre eles 03 gerentes), consideram espiritualidade e ética como coisas distintas. Percebe-se que os referidos dados da pesquisa destoam do diálogo apresentado a partir dos autores aqui relacionados, afinal, pressupõe-se aqui que a espiritualidade não deve ser desassociada da ética. Em sua tentativa de propor uma ética holística, Boff discorre sobre a amplitude dessa espiritualidade integral:

[Espiritualidade] Significa viver segundo o espírito, ao sabor da dinâmica da vida. Trata-se de uma existência que se orienta na afirmação da vida, de sua defesa e de sua promoção, vida tomada em sua integralidade, seja em sua exterioridade, como relação para com os outros, para com a sociedade e para com a natureza [...] o que faz humana a vida e o que caracteriza o humano do espírito residem na capacidade de relação sem discriminação, de acolhida do outro enquanto diferente, na solidariedade até a identificação com os totalmente outros que são os sofredores e os injustamente penalizados, enfim, no amor desinteressado. A espiritualidade representa um verdadeiro projeto de vida: viver a vida como ternura para com a sua própria vida, afirmar a vida dos outros humanos, em especial daqueles cuja vida é encurtada iniquamente, e de apreciar a vida em todas as suas manifestações cósmicas, desde o primeiro movimento da matéria subatômica que está cheia de energia e de intencionalidade até as formas mais manifestas de vida vegetal e animal<sup>154</sup>.

Esse recorte da obra de Boff também nos remete ao resultado gerado pela questão 7 de nossa pesquisa (“*Na minha empresa observo que existe espaço para a diversidade [diferenças de personalidade, cultura, religião, etnia]*”). Pode-se considerar esse resultado como positivo, pois demonstra que na empresa Telemasters existe abertura para a pluralidade, postura pressuposta por Boff em sua compreensão de uma espiritualidade integral. Essa compreensão deve enriquecer o ambiente da empresa, na medida em que favorece o diálogo multicultural e inter-religioso. As instituições contemporâneas, *grosso modo*, compreendem a diversidade como matéria-prima essencial que possibilita às equipes multidisciplinares e multifuncionais de alto desempenho a criação de projetos relevantes de longo prazo. Por fim, cabe ressaltar uma vez mais que a espiritualidade integral, na dimensão de uma ética holística, caracteriza-se pela “adaptabilidade, versatilidade, consorciação, contínua aprendizagem, regeneração, reciclagem e sinergia”<sup>155</sup>.

<sup>154</sup> BOFF, Leonardo. *Ecologia, mundialização, espiritualidade*. Rio de Janeiro: Record, 2008. p. 215.

<sup>155</sup> BOFF, 2009, p. 98.

Para concluirmos essa sessão, resta considerarmos os resultados para a questão 8 (*“Em sua opinião, para que a espiritualidade seja mais promovida em sua empresa, o que seria mais necessário?”*). A maioria dos entrevistados, 41%, escolheu a alternativa Ra1 (*“Que introduzíssemos ou melhorássemos a prática de orações e culto na empresa”*). Contudo, esse capítulo buscou ampliar o horizonte a partir de onde se pode compreender a espiritualidade na perspectiva de sua integralidade, uma perspectiva que supera as práticas religiosas comumente conhecidas, desenvolvem em seus fiéis um dualismo alienador e apático em relação às necessidades reais do mundo. Ao falarmos sobre a espiritualidade, apontamos para uma conexão do ser com o cosmos, as responsabilidades do indivíduo para consigo e para com o outro e para tudo aquilo que promove a vida. Pensar uma espiritualidade laica, no contexto das organizações, reorienta a sua missão e seus valores, como pode ser inferido do caso citado por David Cohen e publicado na revista Exame. Na reportagem, o empresário Beto Colombo, da Anjo Química, de Santa Catarina, afirma que

Uma das frases que de Colombo se pode ver em cartazes espalhados pela empresa, é: *“aqui fabricamos bons produtos, sem explorar as pessoas. Com lucro, se possível. Com prejuízo, se necessário. Mas sempre bons produtos sem explorar as pessoas”*<sup>156</sup>.

A espiritualidade laica, nessa perspectiva, restaura o valor humano nas empresas, possibilitando à mesma uma reflexão constante do seu compromisso “integral” (ético, ecológico, sustentável, etc.).

### **3.4. A relevância da pesquisa e sua principal contribuição**

Discutimos ao longo desse terceiro capítulo como essas dimensões humanas (comunidade, sentido e integralidade), a partir das quais a espiritualidade se manifesta, podem ser inspiradoras para o universo corporativo. Percebemos que essas dimensões, embora aqui consideradas como elementos de espiritualidade, normalmente não são vistas como tais, ainda que numa empresa sejam colocadas em evidência. Ou seja, mesmo que consideremos “o melhor dos mundos” numa dada empresa — que, no contexto de nossa discussão, seria a promoção do

<sup>156</sup> COHEN, David. Deus ajuda? *Revista Exame*, n.01, 2002.

ambiente comunitário, o trabalho como fonte de sentido e a presença de um comportamento ético, solidário, respeitoso, etc. —, isso não significaria, necessariamente, ter chegado ao melhor cenário possível. Ao dialogarmos com os diversos pensadores, ficou ainda mais claro que muitos desses elementos que ligam os propósitos da empresa aos seus funcionários na práxis de uma gestão de alta performance, encontram-se “escondidos/camuflados” no maior e mais valioso patrimônio das organizações: os seus colaboradores. Obviamente, encontram-se “escondidos” enquanto manifestação da espiritualidade. Seres humanos complexos, mas detentores de “impulsos humanos” de um potencial incrível. Alguns conhecedores de suas potencialidades, habilidades, virtudes, talentos e criatividade; já outros, alienados, engessados, reféns de um sistema que não perdoa a ignorância em relação ao autoconhecimento.

Assim, caminhamos ao longo dessa pesquisa demonstrando que embora as organizações geralmente acreditem que os instrumentos para o sucesso se resumam a marketing, publicidade, estruturas físicas monumentais, equipamentos de última geração, salários, etc., estes não são suficientes para garantir o sucesso de uma corporação. Faz-se necessário agregar a esses bons instrumentos, uma gestão humanizadora, no melhor sentido da palavra, pois apesar de existirem diversas máquinas capazes de substituir a mão de obra humana, ainda assim, precisa de um humano que “aperte o botão” para o seu funcionamento. Como esse humano precisa ser enxergado? Como uma máquina também? Acreditamos que não! Além disso, esses instrumentos necessitam de serem colocados a serviço do melhor propósito possível. Portanto, a espiritualidade no universo corporativo, a partir dos pressupostos trabalhados nessa pesquisa, reorganiza a missão, os valores, os princípios norteadores das organizações, garantindo que o humano em sua “individualidade criativa”, “vocação artística” e “ética holística” não apenas manipule o objeto de trabalho, mas também se desenvolva e seja incrementado em seu manuseio.

Contudo, diante de tudo o que foi mencionado até aqui, cabe uma pergunta: Qual é a relevância de uma pesquisa que evidencie elementos próprios da humanidade como expressões da espiritualidade? Qual a relevância em se ampliar o conceito de espiritualidade, para além de sua “aparência” religiosa, considerando os interesses das corporações? Acreditamos que tal relevância consiste no efeito que algo que é sacralizado exerce sobre as pessoas, afinal, normalmente aquilo que é

sagrado exerce maior fascínio sobre as pessoas. Ou seja, a partir do momento que esses elementos são sacralizados, também são colocados em evidência, no sentido de que o sagrado se destaca dos seus iguais, recebendo, portanto, um reconhecimento diferenciado. Nesse sentido, propor às organizações comunidade, sentido e integralidade, como expressões da espiritualidade humana, permite às organizações corporativas otimizar ainda mais esses elementos no seu dia-a-dia, nas práticas de gestão de pessoas e de processos. Assim, por meio dessa sacralização, o colaborador tem a oportunidade de enxergar esses elementos humanos com mais consideração, estima e de maneira a não banalizá-los. Ou seja, a sacralização também tem o poder de facilitar o cultivo e cuidado daqueles elementos que humanizam uma instituição.

O filósofo e sociólogo Umberto Galimberti, em sua obra *Rastros do Sagrado*, traz luz sobre o conceito de sagrado, que aqui muito nos interessa. Para Galimberti, o sagrado é compreendido como “separado”. “[...] a sacralidade, portanto, não é uma condição espiritual ou moral, mas uma qualidade inerente ao que tem relação e contato com potências que o homem, não podendo dominar, percebe superiores a si mesmo [...]”<sup>157</sup>. Nesse sentido, o sagrado é isso em relação ao qual nos afastamos, mas, ao mesmo tempo, por ele/ela/aquilo nos sentimos atraídos (*separação e contato*). Ao mesmo tempo em que o profano apresenta-se como aquilo que é ordinário, corriqueiro, familiar, comum, o sagrado manifesta-se como o que é extraordinário, inusitado, estranho e especial.

Quando trazemos essa perspectiva para o diálogo proposto por Buber e Bauman, na temática sobre comunidade, percebemos em suas propostas que as relações comunitárias acontecem no maior nível de “destaque” possível do outro, pois o princípio que orienta essa relação é a sacralização do outro. Nesse sentido, o engajamento com o outro em “destaque” é maior, as relações tornam-se especiais, visto que a comunidade é sacralizada. Seguindo nesse pensamento, o olhar profano “comum” e “ordinário” para com o trabalho é substituído por uma compreensão “sagrada” do mesmo, que agora não representa um instrumento de tortura (*tripalium*), mas um habitar no mundo cuja dinâmica é dotada de significado para vida. Essa perspectiva acentua também as contribuições de Boff no que respeita à integralidade. Boff está falando de ter a si mesmo, o outro ou mesmo os

---

<sup>157</sup> GALIMBERTI, Umberto. *Rastro do Sagrado*. São Paulo: Paulus, 2003. p. 11.

ecossistemas na mais autoestima (evidência). Segundo Boff, embora em geral as pessoas se relacionem umas com as outras, com a natureza e com todo o cosmos de forma profana, o ser integral, na verdade, é o ser que vê tudo que cerca a existência humana de forma sacralizada, mantendo-se integral e integrado a ela.

Quando se pensa na contribuição do movimento de espiritualidade para o contexto corporativo, acredita-se numa sacralização do humano tal, que seja capaz de alavancar os negócios, produzindo o capital esperado pela companhia, por um lado, como também construindo o ser humano, por outro.



## CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou ampliar a discussão em torno do tema espiritualidade no mundo corporativo. Iniciamos nossa pesquisa considerando que a secularização no ocidente, embora também possa ser compreendida como “ruptura” com um mundo mais religioso em sua estrutura, apresentou-se muito mais como “continuidade” de uma base religiosa, sobretudo cristã, mas que igualmente já reunia elementos não religiosos em sua gênese. Isto posto, concordamos com Harvey Cox que na modernidade a religião passou por um processo de ressignificação e diluiu-se por territórios desconhecidos até então, apresentou-se em ambientes tradicionalmente não-religiosos e sob formas tradicionalmente profanas de maneira velada.

Sendo assim, a pesquisa desenvolveu a perspectiva de espiritualidade para além de um artefato da religião, concebendo-a como uma dimensão humana. Assim, destituída de qualquer credo religioso a partir do qual poderia ser interpretada, a denominamos como “espiritualidade laica”. Nessa abordagem, centramos nossos esforços em observar que existem elementos naturais presentes a todo indivíduo que podem ser compreendidos como expressão da espiritualidade. Portanto, salientamos que a espiritualidade no universo do trabalho se configura como um novo paradigma com a força de humanizar as corporações. Tal fato pode ser observado através de exemplos de novas abordagens socioambientais adotadas pelas organizações em sua missão de relevância no atendimento e prestação dos seus serviços aos colaboradores e clientes.

A espiritualidade no ambiente corporativo — no que tange à sua relevância, contribuição, importância, complicações e desafios —, ainda está sendo mensurada nos laboratórios acadêmicos das mais tradicionais linhas de pesquisas. Sendo assim, é um dos temas mais controversos no mundo atualmente, sobretudo quando cotejado com o universo da religião institucional, e, portanto, não foi pretensão desta pesquisa fechar qualquer tipo de questão relacionada ao tema. Sua pretensão se deu na busca por discutir o tema a partir de pensadores ainda não explorados por boa parte de militantes do movimento. Sendo assim, através de uma pesquisa que situa o seu objeto no contexto das ciências das religiões, da sociologia da religião e da antropologia da religião, intentou-se uma análise das demandas levantadas na

empresa Telemasters a partir das amostragens extraídas do estudo de caso, relacionando-as com os principais pressupostos que sustentam as pesquisas desenvolvidas até o presente.

A reflexão dos dados confirmou a falta de compreensão do tema e sua aplicabilidade na empresa. A empresa não deve ser refém de credos religiosos e muito menos ser uma extensão da igreja, terreiro, mesquita, etc. Contudo, precisa-se superar o radicalismo imposto pela modernidade na perspectiva de uma ruptura que aniquila qualquer contribuição dessa dimensão humana no contexto da empresa. Pelo contrário, a dessacralização da religião precisa ser vista como um recurso a serviço das organizações. O material humano, outrora sucateado, passa por uma revalorização, pois se entende que nele há também elementos capitais para o cumprimento dos projetos e propósitos das empresas. Certamente essa dimensão humana merece uma investigação melhor, visto que ela ainda é extremamente refém de práticas religiosas e do próprio espaço religioso. Apresentamos as contribuições de André Comte-Sponville e Luc Ferry como autores que figuram numa linha de pensadores que acreditam, inclusive, na possibilidade de uma espiritualidade ateia. Essa possibilidade ameniza o preconceito na recepção do tema e propõe um respeito à diversidade religiosa ou não religiosa presente nas corporações.

Restringimos nossa análise das amostragens em apenas três categorias de análise, também assumidas como referencial teórico, com o intuito de delimitar os limites da pesquisa. Sob as lentes dessas categorias de análise foi possível dialogar com Harvey Cox, Martin Buber, Zygmunt Bauman, Martin Heidegger, Viktor Frankl, Alfonso Garcia Rubio, Leonardo Boff e Umberto Galimberti. Portanto, ousamos na tentativa de articular os conceitos trabalhados por esses pensadores com o sentido de comunidade, sentido da vida e sentido de integralidade. Na pesquisa optou-se pelo método de estudo de caso, segundo a ótica de Roberto Yin, aplicado à empresa capixaba Telemasters. Conclui-se, nesse sentido, reconhecendo a necessidade de seguir na investigação desse fenômeno num contexto mais amplo, para que assim novos dados possam ser avaliados e ponderados para justificação do movimento.

O resultado da pesquisa e os diálogos com os pensadores sugerem que o significado da espiritualidade no ambiente do trabalho deve ser aprofundado, superando a herança dualista presente no mundo ocidental religioso, possibilitando

ambientes nos quais os valores éticos possam desenvolver o bem-estar dos colaboradores, oferecendo crescimento individual e coletivo aos profissionais e, assim, potencializando os ganhos da corporação. O trabalho, de modo geral, tem um papel determinante na formação do ser humano. Assim sendo, a proposta de uma espiritualidade laica respeita a individualidade de cada um em sua orientação religiosa, contudo, acentua a reflexão sobre a necessidade da materialização dessa espiritualidade também no local de trabalho, como resposta a uma sociedade com lacunas profundas no que diz respeito ao referencial ético, moral, social e espiritual.

Certamente toda reflexão feita por essa pesquisa é norteada por diversos desafios. Entre eles, o principal é o fato de o lucro ser o fator determinante para as corporações. Portanto, essa realidade se coloca como uma “resistência” à abordagem desse tema, o que significa que a reflexão sobre a humanização e espiritualidade acaba se chocando com a perspectiva capitalista. Contudo, mesmo as organizações mais tradicionais em suas radicais gestões capitalistas têm concordado com o pressuposto de que o homem pós-moderno não se sujeita apenas a contratos financeiros. Ao contrário, procura saber quais são os benefícios de se trabalhar nas organizações, tais como: carga-horária de trabalho e se é compatível com sua vida extratrabalho; ambiente de trabalho saudável; plano de carreira oferecido pela companhia; benefícios familiares e outros fatores que se somam a essa lista. Observa-se que as corporações lentamente estão tendo que se sujeitar a essa mudança, esforçando-se por oferecer diferenciais capazes de atrair profissionais qualificados e manter os que já fazem parte do seu quadro de colaboradores, visto que as mudanças no cenário comercial e forte concorrência no contexto das corporações fomenta essa prática.

Sendo assim, a natureza do movimento espiritualidade no mundo corporativo possibilita uma nova dinâmica para empregados e empregadores, conseqüentemente, para o mercado de trabalho. As fontes de sentido sugeridas por essa pesquisa, apesar de num primeiro momento parecerem utópicas, podem ser, na medida do possível, instrumentos auxiliares na reflexão e absorção de uma nova realidade social, empresarial e econômica.

Portanto, pensar uma espiritualidade laica no contexto das corporações torna os processos de gestão dos recursos humanos menos burocráticos, intolerantes, preconceituosos e mecânicos. Reestabelece, assim, o significado ao trabalhador e cria processos e ambientes humanizadores.

## REFERÊNCIAS

A BÍBLIA Sagrada. Tradução de João Ferreira de Almeida. ed. rev. e atual. São Paulo: Sociedade Bíblia do Brasil, 1997.

ABURDENE, Patrícia. *Megatrends 2010: O poder do capitalismo responsável*. São Paulo: Elsevier, 2006.

ALBUQUERQUE, Bruno da Silveira. *O Pentecostalismo Integrado? A contribuição de Alfonso García Rubio para a superação do dualismo antropológico*. 2014. p. 45. Dissertação de mestrado em Teologia - Programa de Pós-graduação em Teologia do Centro de Teologia e Ciências Humanas. PUC: Rio de Janeiro, 2014.

ARAÚJO, Cidália *et al.* *Métodos de Investigação em Educação*. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em: <[http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo\\_caso.pdf](http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf)>. Acesso em: 24 de março. 2015.

BARCIFICONTAINE, C.P. Espiritualidade nas empresas. *O Mundo Da Saúde*. São Paulo: abr./jun. n.31 v.2, p. 301-305, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade: A busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

BERGER, Peter L. *O Dossel Sagrado: elementos para uma teoria sociológica da religião*. São Paulo: Paulus, 2012.

BERNARDI, Competir não é pecado, não? *Exame*, ed. 629, 12, Fev. 1997.

BINGEMER, Maria Clara. *Mistério e o mundo: paixão por Deus em tempos de descrença*. Rio de Janeiro: Rocco, 2013.

BOFF, Leonardo. *As quatro Ecologias: ambiental, política e social, mental e integral*. Rio de Janeiro: Mardeideias, 2012.

\_\_\_\_\_. *Ecologia, mundialização, espiritualidade*. Rio de Janeiro, Record, 2008.

\_\_\_\_\_. *Ethos Mundial: um consenso mínimo entre os humanos*. Rio de Janeiro: Record, 2009.

\_\_\_\_\_. *Saber cuidar: ética do humano, compaixão pela terra*. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1999, p. 18.

BOYCE P. *Antropologia teologica: creazione, uomo, peccato, roma, teresianum pontificia facultá teologica*, 1993.

BUBER, Martin. *Do diálogo e do dialógico*. São Paulo: Perspectiva, 1982.

\_\_\_\_\_. *Eu e tu*. São Paulo: Centauro, 2001.

BURACK, E. H. Spirituality in the workplace, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, nº 4, 1999 p. 280-291.

BOLMAN L. G; DEAL T. E. *Liderança com alma*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

COHEN, David. Deus ajuda? *Revista Exame*, 01, 2002.

COLOMBINI, Letícia. A espiritualidade chega às empresas. *Você S.A.* n. 43, jan. 1999.

COMTE-SPONVILLE, André. *O Espírito do Ateísmo*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

COSTA, Queila. Reflexões sobre espiritualidade nas organizações. X congresso nacional de excelência em gestão, 2014, p.7. GAVIN, J. H; MASON, R. O. The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, n. 33, 2004, 379-392.

COVEY, Stephey. *Os 7 hábitos das pessoas mais eficazes*. São Paulo: Best Seller, 2005.

COX, Harvey, *A Cidade Secular: A secularização e a urbanização na perspectiva teológica*. Santo André: Academia Cristã, 2015.

DENT, E. B; HIGGINS, M. E; WHAFF, D.M. Spirituality and leadership: an Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions. *The Leadership Quarterly*, Vol.16, n. 5, 2005, p. 625. Trad. Maria Joel Gonçalves.

DENSTONE, Alexandre J. *Os conceitos fundamentais da logoterapia*. Disponível em: <<http://bit.ly/24wXnEj>>. Acesso em: 21 de mai. 2016.

DUCHON, D; PLOWMAN D. A. Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance. *Leadership Quarterly*, Vol.16, n. 5, 2005, p. 807–833.

DURKHEIM, Émile. *As formas elementares da vida religiosa*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

FERNANDES, Caroline Ferreira. A constituição da identidade do self moderno em uma era secular a partir de Charles Taylor: uma sociedade plural em evidência. Disponível em:< <http://bit.ly/1RvCw01> >. Acesso em 26 mar. 2016.

FERRY, Luc. *A revolução do amor*. por uma espiritualidade laica. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.

FIORES, Stefano; FOGGI, Tullo (orgs.). *Dicionário de espiritualidade*. São Paulo: Paulus, 1993, p. 341.

FORÚM CRISTÃO DE PROFISSIONAIS, 2012 *apud* WONG, Paul. *Spirituality and meaning at work*. International Network On Personal Meaning. President's Column. Disponível em: <<http://bit.ly/22E0lv7>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

FRANKL, Viktor E. *Psicoterapia e sentido da vida*. São Paulo: Quadrante, 2003.

\_\_\_\_\_. *Um sentido para a vida*. São Paulo: Santuário, 1989.

\_\_\_\_\_. *Dar sentido à vida*. Petrópolis: Vozes, 1990.

GALIMBERTI, Umberto. *Rastros do Sagrado*. São Paulo: Paulus, 2003.

GALLUP ORGANIZATION. Disponível em: < <http://bit.ly/1X8Sx0G> >. Acesso em: 17 de mai. 2015.

GONÇALVES, Maria J. L. *A espiritualidade no local de trabalho e a performance em contexto organizacional português: um estudo empírico*. 2011. p. 28. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Gestão) - Universidade de Coimbra, Lisboa, 2011.

HEIDEGGER, Martin. *Ser e tempo*. Campinas/SP: Unicamp; Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 2012.

HERVIEU-LEGER, Daniele. *O Peregrino e o Convertido: A religião em movimento*. Petrópolis: Vozes, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: < <http://bit.ly/1X8DV1q> >. Acesso em: 29/03/2016.

KARAKAS, F. Spirituality and Performance in Organizations: a literature review, *Journal of Business Ethics*, vol. 94, p. 89-106, 2010.

KIVITZ, Ed Rene. *Espiritualidade no Mundo Corporativo: aproximações entre a prática religiosa e a vida profissional*. 2006. p. 48. Dissertação de Mestrado em Ciências das Religiões – Programa de Pós-Graduação em Ciências das Religiões. UESP: São Bernardo do Campo, 2006.

KIVITZ, Ed Rene. *Outra espiritualidade: fé, graça e resistência*. São Paulo: Mundo Cristão, 2014.

LACERDA, Daniela. O líder espiritualizado. *Você S/A*. São Paulo, n 82, p. 22-30, Abr. 2005.

NASH, Laura; McLENNAN, Scotty. *Igreja aos domingos, trabalho às segundas: o desafio da fusão de valores cristãos com o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 24-28, 2003.

MACEDO, Gutemberg. O que Deus tem haver com isso. *Você S/A*, vol. 08, 2003.

MADURO, Otto: *Religião e Luta de Classes*. Petrópolis: Vozes, 1981.

MAHER, L; ASHAR, H. People are saying, that's enough. We're more than just a cost to the organization. We have souls. We have dreams. We want a life that's meaningful. We want to contribute to society. We want to feel good about what we do. Success and spirituality in the new business paradigm. *Journal of management Inquiry*, v.13, n.3, p. 253, 2004.

MARRAMAO, Giacomo. *Céu e terra: genealogia da secularização*. São Paulo: UNESP, 1997.

MOGGI, J. A espiritualidade é o grande capital desta era. *HSM Management*, n. 52, 2008.

MOGGI, J. BURKHARD, D. *Como integrar liderança e espiritualidade: a visão espiritual das pessoas e das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MORIN, Edgar. *O desafio do século XXI: religar os conhecimentos*. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

MORRIS, Tom. *A nova alma do negócio: como a filosofia pode melhorar a produtividade da sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MITROFF, I; DENTON E. A. A study of spirituality in the workplace, *Sloan Management Review*, Vol. 40, n. 4, p.83-92, 1999.

NASH, Laura; McLENNAN, Scotty. *Igreja aos domingos, trabalho às segundas: o desafio da fusão de valores cristãos com o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PIERCE, Gregory. *Espiritualidade no trabalho. 10 maneiras de equilibrar sua vida profissional*. São Paulo: Verus, 2006.

PIERUCCI, A. F. *O desencantamento do mundo: todos os passos do conceito em Max Weber*. São Paulo: Editora 34, 2003.

RIGOGLIOSO, Marguerite. Spirit at Work: the search for deeper meaning in the workplace. *Harvard business school-on line*, abr. 1999.

ROCHA, Abdruschin Schaeffer. *Espiritualidade em ambientes corporativos: uma nova modalidade de retorno do religioso*. In: ROCHA, Abdruschin Schaeffer; OLIVEIRA, David Mesquiati; MARLOW, Sérgio Luiz (Orgs.). *Espiritualidades contemporâneas*. Vitória: Editora Unida, 2013.

ROCHA, Abdruschin Schaeffer. *Revelação e vulnerabilidade: caminhos para uma hermenêutica da Revelação a partir da presença-ausência*. 2015. p. 46. Tese de Doutorado (Doutorado em Teologia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2015.

RUBIO, Alfonso G. *Unidade na Pluralidade: O ser humano à luz da fé e da reflexão cristãs*. Rio de Janeiro: Paulinas, 1989.

OBBERG, Lurdes Peres. *Do Rio das Vitruines à Galeria dos Desconhecidos: Um estudo em Psicologia Social Comunitária na Localidade de Muzema*. Rio de Janeiro: Biblioteca 24 horas, 2009.

ROHDEN, Cleide C. S. *A camuflagem do sagrado e o mundo moderno*. Porto Alegre: Edipucrs, 1998.

SOLOMON, Robert C. *Espiritualidade para Céticos: paixão, verdade cósmica e racionalidade no século XXI*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003, p. 19.

SMITH, Adam. *A riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Zahar, 2008. v. 1, p. 50.

TAYLOR, Charles. *Uma Era Secular*. São Leopoldo: Unisinos, 2010.

\_\_\_\_\_. *As Fontes do Self: a construção da identidade moderna*. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2011.

TEIXEIRA, Evilázio F. B et al. *Espiritualidade e qualidade de vida*. Porto Alegre: Edipucrs, 2004.

TELEMASTERS. Disponível em: <<http://www.telemasters.com.br/telemasters>>. Acesso em: 16/02/2016.

THILS, Gustave. *Cristianismo sem religião?* Petrópolis: Vozes, 1969.

TOURISH, D; PINNINGTON, A. "Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the work place?" *Human Relations*, Vol. 55, n. 2, p. 147-172, 1996.

VASSALLO, Cláudia. Um negócio bom para todos. *Exame*, 15, Set. 2004.

YIN, Roberto K. *Estudo de caso: planejamento e método*. São Paulo: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. *Estudo de caso: planejamento e método*. 5. edição. São Paulo: Bookman, 2015.