

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

LÍDIA AZEVEDO TERRA LEITE

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE NO
CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO
NORTE NOROESTE FLUMINENSE



LÍDIA AZEVEDO TERRA LEITE

Certificado pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade Unida de Vitória – 28/06/2021.

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE NO
CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO
NORTE NOROESTE FLUMINENSE



Trabalho de Conclusão de Curso na forma de
Dissertação de Mestrado Profissional como
requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Ciências das Religiões. Faculdade
Unida de Vitória. Programa de Pós-Graduação
em Ciências das Religiões. Área de
Concentração: Religião e Sociedade. Linha de
Atuação: Religião e Espaço Público

Orientador: Dr. José Mario Gonçalves

VITÓRIA-ES
2021

Leite, Lídia Azevedo Terra

A percepção dos gestores sobre a influência da espiritualidade no clima organizacional de uma instituição de ensino superior no Norte Noroeste Fluminense / Lídia Azevedo Terra Leite. -- Vitória: UNIDA / Faculdade Unida de Vitória, 2021.

vii 107 f. ; 31 cm.

Orientador: José Mario Gonçalves

Dissertação (mestrado) – UNIDA / Faculdade Unida de Vitória, 2021.

Referências bibliográficas: f. 61-66

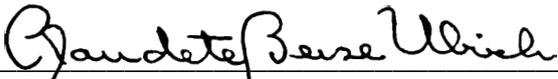
1. Ciência da religião. 2. Religião e espaço público. 3. Espiritualidade.
4. Clima organizacional. 5. Gestores. 6. Espiritualidade e ambiente organizacional.
7. Espiritualidade e trabalho. - Tese. I. Lídia Azevedo Terra Leite. II. Faculdade Unida de Vitória, 2021. III. Título.

LIDIA AZEVEDO TERRA LEITE

PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE
NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
NO NORTE-NOROESTE FLUMINENSE

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 José Mário Gonçalves – UNIDA (presidente)


Doutora Claudete Beise Ulrich – UNIDA


Doutora Jesiane de Souza Marins Lopes – FASAP

Certificado pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade Unida de Vitória – 28/06/2021.



RESUMO

Buscando melhorar seus processos produtivos, as organizações podem encontrar vantagem competitiva frente a concorrência, cada vez maior e mais presente em qualquer tipo de mercado. Diferente de outros tempos, o cenário atual traz uma abordagem mais dinâmica, focada no capital humano. Os colaboradores são aqueles que dão vida a uma organização, devendo ser valorizados por seus gestores. Para além da recompensa financeira, a organização deve dar a devida ênfase a seus valores e anseios. Neste sentido, muito tem se discutido acerca da espiritualidade e sua influência no ambiente corporativo. Uma vez que os colaboradores se identificam com os valores praticados pela organização, se sentem parte dela e experimentam maior satisfação em fazer parte de seu quadro efetivo. Postula a presente pesquisa que o clima organizacional, que representa a qualidade do ambiente interno de uma organização e as relações interpessoais que a permeiam, tende a ser melhor em um ambiente espiritualizado. Deste modo, o presente estudo tem como objetivo evidenciar a relação entre a espiritualidade em um ambiente corporativo e a qualidade de seu clima organizacional. Para tanto, foram aplicados dois questionários para uma amostra de dez colaboradores com atividades ligadas à gestão em uma instituição de ensino superior, sendo um deles ligados a espiritualidade e outro ligado ao clima organizacional, comparando assim as médias dos resultados obtidos em ambos. Dos resultados obtidos, salienta-se que a espiritualidade exerce um forte impacto no clima organizacional na empresa onde foi realizada a presente pesquisa.

Palavras-chave: Espiritualidade; Clima Organizacional; Trabalho; Gestores; Ciências das Religiões Aplicadas.

ABSTRACT

Seeking to improve their production processes, organizations can find a competitive advantage against the competition, which is increasingly larger and more present in any type of market. Unlike other times, the current scenario brings a more dynamic approach, focused on human capital. Employees are those who give life to an organization and should be valued by its managers. In addition to the financial reward, the organization must give due emphasis to its values and wishes. In this sense, much has been discussed about spirituality and its influence in the corporate environment. Once employees identify with the values practiced by the organization, they feel part of it and experience greater satisfaction in being part of its permanent staff. This research postulates that the organizational climate, which represents the quality of an organization's internal environment and the interpersonal relationships that permeate it, tends to be better in a spiritualized environment. Thus, this study aims to highlight the relationship between in a corporate environment and the quality of its organizational climate. For this purpose, two questionnaires were applied to a sample of ten employees with activities related to management in a higher education institution, one of them linked to spirituality and the other linked to organizational climate, thus comparing the averages of the results obtained in both. From the results obtained, it is highlighted that spirituality has a strong impact in the organizational climate in the company where this research was carried out.

Keywords: Spirituality; Organizational Climate; Work; Managers; Applied Religious Studies.



LISTAS DE FIGURAS GRÁFICOS E TABELAS

Fig. 1 – Linha do tempo da gestão de pessoas	30
Gráfico 1 – Idade da amostra.....	44
Gráfico 2 – Escolaridade da amostra.....	45
Gráfico 3 – Sexo.....	45
Tabela 1 – Escala de Clima Organizacional.....	43
Tabela 2 – Fator 1: Sentido de Comunidade	46
Tabela 3 – Fator 2: Alinhamento do indivíduo com os valores da organização	47
Tabela 4 – Fator 3: Sentido de serviço à comunidade.....	48
Tabela 5 – Fator 4: Alegria no trabalho.....	49
Tabela 6 – Fator 5: Oportunidades para a vida interior.....	49
Tabela 7 – Médias fatoriais e média geral.....	50
Tabela 8 – Fator 1: Apoio da chefia e organização	51
Tabela 9 – Fator 2: Recompensa	52
Tabela 10 – Fator 3: Conforto Físico	54
Tabela 11 – Fator 4: Controle/pressão.....	54
Tabela 12 – Fator 5: Coesão entre colegas	56
Tabela 13 – Médias fatoriais e média geral.....	56

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1 A ESPIRITUALIDADE E O AMBIENTE CORPORATIVO	12
1.1 Espiritualidade e religiosidade: considerações gerais	12
1.2 O ambiente de trabalho e a espiritualidade.....	18
1.3 O ambiente de trabalho espiritualizado e seus benefícios	22
2 GESTÃO DE PESSOAS E O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
2.1 Evolução Histórica	28
2.1.1 Fases da Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil.....	30
2.2 A Importância do Clima Organizacional para a Gestão de Pessoas.....	34
2.2.1 Cultura Organizacional e Clima Organizacional.....	35
2.3 Influências Positivas da Espiritualidade no Clima Organizacional.....	38
3 PESQUISA DE CAMPO – ANÁLISE DA ESPIRITUALIDADE E CLIMA ORGANIZACIONAL	41
3.1 Instrumento e Amostra	42
3.2 Análise dos dados	44
3.3 Aplicação do questionário sobre a espiritualidade na organização (Q1).....	45
3.4 Aplicação do questionário sobre o clima organizacional (Q2).....	50
3.5 Análise e Discussão	56
CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICES	67

INTRODUÇÃO

A humanidade produz diversos avanços de natureza tecnológica e científica que surgem em curtos espaços de tempo. Neste contexto, se observa um mundo que se transforma de modo cada vez mais profundos para a obtenção dos interesses e objetivos pessoais, onde o conhecimento se expande rapidamente e se busca cada vez mais pela excelência nos processos produtivos. As organizações buscam maximizar seus lucros, encarando uma competitividade crescente, impulsionada pela procura da sociedade por inovações e soluções práticas para suas ações do dia a dia¹.

Tratar de um tema como a gestão de pessoas se traduz em falar sobre gente, do capital humano dentro das empresas e sua importância, e como seu comportamento influencia diretamente na eficácia da organização em atingir seus objetivos comerciais. Uma vez que se fala de pessoas, se fala de objetivos e sonhos, assim como de valores. Também se fala de um ser que transforma sua personalidade com a experiência, moldando a realidade a sua volta. Assim, é inevitável que as organizações considerem este precioso componente no traçar de suas estratégias de curto e longo prazo.

As constantes evoluções da sociedade no que tange ao modo de fazer negócios tendem a transformar a dinâmica do meio empresarial em diversos sentidos. Entre eles, está a concepção das relações entre a organização e aqueles que nela desempenham seus serviços. Uma vez que toda empresa é movida e vivificada por seus colaboradores, garantir seu bem-estar é de grande importância para o sucesso de uma organização, e até mesmo sua sobrevivência no mercado, cada vez mais competitivo. Neste sentido, urge a necessidade da reflexão acerca dos fatores que influenciam direta ou indiretamente na forma com que os colaboradores se relacionam entre si e com a gerência de uma organização. Neste contexto, o comportamento dos colaboradores se torna vital para a obtenção dos objetivos e metas da organização, de modo que certas mudanças e estímulos oferecidos pela organização possam melhorar o relacionamento interpessoal em seu âmbito, produzindo maior engajamento e satisfação para o trabalho².

Ao conjunto de sentimentos e ideias dos colaboradores de uma organização, ou seja, o modo com que o colaborador percebe e avalia a empresa onde presta seus serviços, chamamos

¹ COELHO, J. *Espiritualidade no mundo corporativo: a influência da espiritualidade na gestão de pessoas dentro das organizações*. Dissertação (Mestrado em Ciências das Religiões). Faculdade Unida de Vitória, Vitória, 2016. p. 10.

² GARCIA, F. A. S. *O impacto da espiritualidade no trabalho e de percepção de saúde organizacional sobre comportamentos de cidadania organizacional*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Metodista de São Paulo, 2013, p. 12.

de clima organizacional. De forma mais profunda e abrangente, é possível afirmar que este conjunto de ideias e sentimentos pode oferecer dados importantes para a devida avaliação de aspectos negativos e positivos de uma organização, principalmente em relação a obtenção de suas metas e objetivos, que estão relacionados com a interação entre os colaboradores, às formas de recompensa, à satisfação e o sentimento de pertença³.

Fica evidente a influência do clima organizacional na satisfação e comprometimento dos colaboradores, assim como a sua motivação para desempenhar satisfatoriamente suas atribuições. Entre as vantagens de se fortalecer o clima organizacional de uma empresa estão as ações alinhadas com os valores da organização, uma maior integração entre os diferentes setores da empresa, o aprimoramento da comunicação, a redução da taxa de rotatividade encontrada na organização e a identificação de fatores que possam causar impacto no dia a dia da organização, problemas estes que normalmente podem ser resolvidos com relativa facilidade⁴.

Ora, muitos dos fatores que influenciam direta ou indiretamente na qualidade do clima organizacional estão ligados a domínios que vão além da recompensa financeira e da própria forma de remuneração, atingindo valores espirituais de cada indivíduo. Neste sentido, Rego, Cunha e Souto inferem que, em uma organização, a espiritualidade se traduz em um conjunto de valores que estão presentes na cultura da organização, promovendo assim a experiência transcendente nos colaboradores em seu processo produtivo, propiciando assim seu sentimento de conexão com outras pessoas, e trazendo com isso os sentimentos de alegria e plenitude no desenvolver de suas funções⁵. Assim, a espiritualidade em uma organização se traduz na existência de melhores oportunidades para a realização de um trabalho dotado de significado, dentro de uma comunidade, com o sentimento de respeito pelos valores transcendentais e alegria de cada indivíduo consigo mesmo, bem como com os colegas de trabalho.

Nos últimos anos, tem crescido nas pessoas o interesse por questões relacionadas a espiritualidade, assim como as implicações em sua vida. Indivíduos buscam satisfação pessoal, melhora no desempenho profissional e nos relacionamentos interpessoais, pontos que se colocam como desafios para a modernidade, se tornando objeto de apreciação no campo das

³ OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. *Clima organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização*. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, IX, 2012. [online].

⁴ CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 142.

⁵ REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, Art. 12, p. 1-27, jul./dez. 2007. p. 03.

Ciências das Religiões. Cresce ainda o interesse nas relações entre a espiritualidade e o ambiente corporativo, o que deu origem a esta linha de estudos.

A espiritualidade é atributo humano, sendo importante afirmar que estará em todos os lugares que o ser humano irá frequentar, o que independe de sua inclinação religiosa ou não. Pode ainda a espiritualidade influenciar o comportamento humano, visto que muitas pessoas recorrem às suas ligações com o transcendente para tomar suas decisões. O ambiente da organização, em específico, é um lugar onde as pessoas vivem grande parte de seus dias entre outros indivíduos, assim se mostrando um lugar repleto de relacionamentos interpessoais, onde cada indivíduo encontra outras pessoas, também com seus comportamentos orientados por valores.

Considerando o contexto apresentado como problemática, a presente pesquisa tem como objetivo geral mensurar a influência da espiritualidade para a manutenção de um bom clima organizacional, tomando como base os valores preconizados pela organização e a percepção dos colaboradores, bem como sua identificação com tais valores. Para tanto, foram aplicados dois questionários validados cientificamente, a fim de aferir, sob a ótica de dez colaboradores com atribuições ligadas à gestão, o nível de espiritualidade e a qualidade do clima organizacional, respectivamente.

A empresa onde ocorreu a referida pesquisa é uma instituição de ensino superior localizada em uma cidade da Região Noroeste Fluminense do Rio de Janeiro, com a devida permissão de seus diretores. Ao se obter o nível de concordância e discordância das assertivas apresentadas em ambos os questionários, foram comparadas as médias de diferentes fatores para aferir a espiritualidade e o clima organizacional, articulando a seguida os resultados obtidos na presente pesquisa com resultados obtidos em diferentes estudos correlatos. Assim, o presente estudo foi dividido em três capítulos, sendo dois deles teóricos e um trazendo a pesquisa aplicada na instituição supramencionada.

Para elucidar o tema da espiritualidade e sua relação com as organizações, a autora recorreu aos escritos de autores como Afonso Murad, Eymard Mourão Vasconcellos, Gregory Pierce, entre outros. A fim de discutir sobre o clima organizacional e suas implicações sobre o dia a dia de uma organização, foram abordados autores como Idalberto Chiavenato, Jean Pierre Marras e Stephen Robbins, que abordam as diversas facetas do comportamento organizacional.

Esta dissertação está organizada em três capítulos e suas conclusões finais. No primeiro capítulo, se apresenta a espiritualidade e seu contexto histórico, assim como as definições e sua diferença para a religiosidade a religião, uma vez que são termos semelhantes, mas não representam a mesma coisa. De acordo com o referencial teórico estudado, a espiritualidade

influencia no comportamento, de maneira que pode ter influência sobre o clima organizacional quando abordada no contexto corporativo.

Assim, o segundo capítulo trata do conceito de clima organizacional e como se dá sua relação com a obtenção de metas e objetivos da organização, influenciando nos relacionamentos interpessoais e no comportamento dos colaboradores.

No terceiro capítulo, por sua vez, se apresenta a pesquisa de campo realizada na instituição de ensino elencada no presente estudo, de modo a refletir, com base nos resultados obtidos, sobre a influência de um ambiente espiritualizado sobre o clima organizacional.

Por fim, são apresentadas as conclusões finais acerca dos resultados obtidos nesta produção dissertativa, evidenciando-se ainda suas contribuições e necessidade de constante atualização.

A autora da presente pesquisa é graduada em Administração de empresas e especialista em Gestão Empresarial pela FASAP – Faculdade de Santo Antônio de Pádua. Como motivação para a realização deste estudo, cito a vivência de vários anos em ambientes corporativos, assim como o grande interesse pessoal pela temática da espiritualidade quando aplicada ao contexto organizacional. Aduzo ainda as recorrentes confusões que ainda se evidenciam a respeito deste tema, que muitas vezes paira no âmbito restrito de um sistema religioso, sendo que, na realidade, a espiritualidade não está constricta nestas amarras.

Conforme é observado no decorrer da pesquisa, embasado em renomadas mentes, ter espiritualidade não é necessariamente estar ligado a um sistema religioso. Deste modo, sem o prejuízo da importância das religiões para a sociedade como um todo, tomo como necessário elucidar de forma pontual este tema tão importante.

Este trabalho dissertativo faz referência as definições e dimensões de espiritualidade em nível organizacional, fornecendo material para a medida da espiritualidade em ambientes organizacionais, bem como para a avaliação do clima organizacional, articulando suas ideias para refletir sobre a relação entre estes dois aspectos.

1 A ESPIRITUALIDADE E O AMBIENTE CORPORATIVO

No presente capítulo, se objetiva tratar o conceito da espiritualidade sem que este esteja atrelado necessariamente a denominações religiosas, e realizar um enquadramento teórico o tema que se apresenta como objeto de estudo da presente dissertação. Pretende-se abordar o tema de forma ampla, considerando a visão da espiritualidade como a ligação com aquilo que transcende a matéria e confere sentido à vida e se relaciona com a expressão e busca por significado, podendo ou não estes valores estarem ligados aos preceitos de uma religião. Neste sentido, o presente capítulo visa ainda evidenciar a ligação da espiritualidade, algo que acompanha o homem desde os primórdios de sua história, ao ambiente do trabalho, que também se faz presente junto ao ser humano desde seus tempos mais remotos.

1.1 Espiritualidade e religiosidade: considerações gerais

O principal motivo pelo qual se observa a necessidade de breves considerações acerca dos termos espiritualidade religiosidade se dá pelo fato de haver muitas dúvidas sobre a relação e as diferenças entre estes dois conceitos, o que muitas vezes levam uma série de confusões. Desta forma, a busca pela compreensão da relação dialética com o significado de espiritualidade tem levado diversos pesquisadores a formular diferentes assertivas sobre o tema, indicando grande esforço em sua elucidação⁶.

Gregory Pierce faz uso de uma comparação no que diz respeito a tentar definir a espiritualidade com a fixação de um prego na areia, remetendo se as constantes confusões que são encontradas quando se observa tal tentativa. Quando se trata da espiritualidade, o homem busca compreender seus próprios mistérios, mistérios estes que se relacionam com a vida e a morte e as respostas para outras grandes questões da vida que tendem a fornecer a percepção de que o homem é mais do que sente e percebe materialmente⁷.

É sabido que não há qualquer possibilidade de se estabelecer de forma precisa a origem e o desenvolvimento das práticas religiosas e crenças dos seres humanos, visto que é impossível realizar um registro fóssil de crenças e ideias, evidenciando com exatidão o tempo de seu

⁶ CARVALHO, S. M. F. N. *Ética e espiritualidade: contributos para o exercício competente da liderança e eficácia das organizações educativas*. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) - Universidade da Madeira, Funchal, Portugal, 2011. p. 21.

⁷ PIERCE, G. F. A. *Espiritualidade no trabalho: 10 maneiras de equilibrar sua vida profissional*. São Paulo: Verus Editora, 2006. p. 49.

aparecimento. Entretanto, quando voltamos no tempo por meio de nossa história conhecida, sempre encontramos a espiritualidade e a religiosidade atrelados na cultura humana⁸.

Acerca da espiritualidade em particular, o termo deriva da palavra Latina *spiritus* ou *spiritualis*, e tem como definição etimológica o sopro de vida, o encontro do sentido, compreendendo assim o sentimento de estar diretamente ligado com o próprio eu, como as outras pessoas e com todo o universo, trazendo assim um sentido de pertença que o pra passa o campo individual.

A espiritualidade é um fenômeno universal que se remete a uma qualidade que transcende a materialidade. Para os filósofos, se emprega o espiritual como aquilo que renega o material. Os teólogos, por sua vez, encontram e expõem diversas respostas para a conceituação de espiritualidade, sendo que algumas delas se encontram com as definições dos filósofos, em menor ou maior nível⁹.

Há diversos conceitos sobre a espiritualidade, onde se sugere que o termo sofre vários modos de apropriação na experiência de diversos autores. Na visão de Socci, a espiritualidade tem seu sentido primordial em:

[...] colocar o indivíduo em contato com a transcendência. A espiritualidade funcionaria como um recurso interno, que pode ser acionado pelo contato com o sagrado, com a natureza, com as artes, com a experiência da doação de si, ou engajamento em causas que visam o bem coletivo. Expressar-se-ia como a busca de um ser superior, ou no envolvimento com temas éticos, estéticos, sociais, que vão além do sentido puramente material e imediato.¹⁰

Observa-se então, arraigadas no conceito da espiritualidade, a vida interior e o senso de comunidade. Trata-se de uma dimensão humana que é uma parte fundamental e norteadora da humanização do ser, podendo ser mais ou menos exercitada e se desenvolvendo por meio da compreensão evolução das qualidades do espírito. Trata-se ainda de uma força quem impulsiona, confere sentido, propósito estabilidade para a vida por meio da ligação com um âmbito que transcende a figura do indivíduo¹¹.

Na visão de outros estudiosos, entretanto, a espiritualidade está ligada de forma independente em relação a cultura, raça ou momento histórico da humanidade, podendo ser analisada como o fator motivacional para a busca de sentido e significado para a vida, o que

⁸ KERSTING, K. Religion and spirituality in the treatment room. *APA online*, v. 34, n. 11, 2003. p. 31.

⁹ TEIXEIRA, E. F. B.; MULLER, M. C.; SILVA, J. D. T. *Espiritualidade e Qualidade de Vida*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004. p. 62.

¹⁰ SOCCI, V. Religiosidade e o adulto idoso. In PORTO WITTER, G. *Envelhecimento*. Referenciais teóricos e pesquisas. (Coleção Velhice e Sociedade). Campinas: Editora Alínea, 2006. p. 93.

¹¹ PINHEIRO, L.; FROELICH, C. KONRATH, K. Espiritualidade no ambiente de trabalho: evidências em três casos. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas*, v. 8, n. 2, p. 41-6, jul. 2019. p. 46.

ultrapassa a ligação estabelecida com a religiosidade. Harold Koenig explica que “O significado do termo espiritualidade foi ampliado recentemente para incluir conceitos psicológicos positivos, como significado e propósito, conexão, paz de espírito, bem-estar pessoal e felicidade”, incluindo assim aspectos que pouco têm a ver com a religião¹².

Assim, a espiritualidade torna-se um termo flexível e popular em função de sua imprecisão, podendo incluir todas as pessoas, sejam elas religiosas ou não. Na concepção de Almeida, a espiritualidade se coloca além da religião, sendo considerada uma experiência em que o objetivo principal é a busca do sentido para a vida e a procura pelo sagrado, independente dos preceitos abarcados em determinada religião institucional¹³.

Conforme explica Coutinho

A relação do homem com o sagrado poderá ser dupla: religiosa, guiada somente pelas regras institucionais; espiritual, conduzida pelo sujeito. A espiritualidade, conceito amplamente utilizado na nossa modernidade, poderá ter alguma ambiguidade. Considera-se, aqui, que a espiritualidade poderá ser subjetiva ou objetiva. Na primeira, o sujeito é o princípio e o fim da demanda. Na segunda, o sujeito ruma a algo transcendente.¹⁴

No entanto, há que se admitir que para muitas pessoas o próprio interesse pela compreensão e o desenvolvimento da espiritualidade foi desencadeado por conceitos encontrados em algum sistema religioso, muito embora se tenha chegado à conclusão de que desenvolver a espiritualidade não é uma atitude impedida pela ausência de pertencer há alguma religião institucional, podendo o ser humano desenvolver diversas virtudes independentemente deste fator. Por este mesmo prisma, torna-se válido o argumento de que é a espiritualidade é percebida pelo ser humano em todos os sistemas religiosos¹⁵.

Há milhares de anos atrás, grandes mestres como Jesus, Buda e Lao-Tsé trouxeram a luz visões muito profundas acerca da vida, no sentido da existência de um domínio transcendente para além do mundo comum, onde há luta e dor constante, de modo que mesmo que os olhos humanos possam contemplar fenômenos naturais, rochas, árvores e céu, isso não passa de um véu que oculta uma realidade muito mais abrangente, invisível e misteriosa. A ideia de que a fonte de todas as coisas visíveis é uma realidade invisível, que essa realidade invisível pode ser conhecida pela consciência e inteligência, o poder de organização e a

¹² KOENIG, H. G. *Medicina, religião e saúde: o encontro da ciência e da espiritualidade*. Porto Alegre: L&PM, 2012. p. 121.

¹³ ALMEIDA, Tatiana. Espiritualidade e resiliência: enfrentamento em situações de luto. *Sacrilegens*, Juiz de Fora, v. 12, n. 1, p. 72-91, jan.-jun. 2015. p. 77.

¹⁴ COUTINHO, José Pereira. *Religião e outros conceitos*. Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, v. 24, 2012, p. 188.

¹⁵ MARANHÃO, L. M. M. *Espiritualidade no ambiente de trabalho: um estudo de caso no Real Hospital Português de Beneficência em Pernambuco*. 2016, p. 84. Universidade Federal de Pernambuco.

criatividade estão entrelaçados no cosmo são equivalentes aos valores da filosofia grega platônica, que preconiza que verdade, amor, ordem e razão moldam a existência do homem através de uma realidade transcendente¹⁶.

Caracteriza-se espiritualidade pelo fato de possuir aspectos que são comuns a todas as denominações religiosas existentes, como respeito a vida em todas as suas formas, o amor, a liberdade, a esperança, a igualdade e a fraternidade, o que reforça assertiva sobre seu caráter universal. Independentemente da forma de religião, a espiritualidade pode ser contemplada como uma dimensão antropológica, o que é própria da pessoa humana, não requerendo necessariamente a conexão com alguma tradição religiosa, uma vez que é possível basear-se na filosofia de vida e em valores pessoais de cada indivíduo¹⁷.

A espiritualidade se caracteriza por possuir elementos comuns a todas as grandes religiões como o amor, o respeito à vida em todas as suas manifestações, o livre arbítrio, a esperança, a fé, a honestidade, a integração, a verdade, a bondade, a beleza, a igualdade, a fraternidade e a liberdade¹⁸.

No entanto, nem sempre foi assim. Até o início do século XX, o conceito de espiritualidade estava intimamente ligado as visões de mundo proporcionadas pelas instituições religiosas, sendo que apenas aqueles considerados clientes poderiam ter ou viver uma espiritualidade. Na segunda metade do mesmo século, porém, tem início um período da história humana o que é marcado por diversas mudanças no contexto existencial social e valorativo, o que é posterior à segunda grande guerra. A principal característica deste período é a descrença nas principais ideologias que buscavam tutelar as sociedades, saberes e sentidos envolvidos na existência humana. Tem-se então um processo que traz à tona o impacto não entendimento o conceito da espiritualidade, bem como na visão de compreensão do mundo, sendo a espiritualidade dissociada, de acordo com tal perspectiva, da obrigatoriedade da pertença há uma instituição religiosa¹⁹.

No contexto da história ocidental, os debates sobre a espiritualidade sempre se apresentaram historicamente nas divisas da religião. No âmbito científico, o interesse pelo assunto foi preterido em função da visão epistemológica que tende a conferir relevância apenas às coisas que podem ser observadas se experimentadas imensuravelmente. Desta forma, apesar

¹⁶ CHOPRA, D.; MLODINOW, L. *Ciência x Espiritualidade* – dois pensadores, duas visões de mundo. São Paulo, Sextante, 2010. p. 101.

¹⁷ REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE Eletrônico*, São Paulo, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007. p. 4.

¹⁸ BURKHARD, D.; MOGGI, J. *Como integrar liderança e espiritualidade: a visão espiritual das pessoas e das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 44.

¹⁹ RUTHES, V. R. M. A relação entre espiritualidade e saúde: um novo paradigma. *Saberes em Ação*, ano 02, n. 03, jan./jun. 2014. p. 8.

de já apresentar grande relevância em campos como a medicina, a psicologia, as artes e outras áreas, a evolução do tema está atrasada²⁰.

Conforme observa Afonso Murad, entretanto, existem muitas pessoas que ainda hoje associam a espiritualidade a práticas devocionais. Uma pessoa evangélica, por exemplo, cultiva suas práticas devocionais com base em textos encontrados na bíblia e nos louvores, ao passo que uma pessoa católica poderia ter preferência por determinadas partes práticas religiosas como novena de terços, determinado Santo ou quaisquer outros componentes existentes na liturgia de sua religião²¹. O autor explica ainda que essa conceituação de espiritualidade se faz insuficiente, uma vez que se encontra alicerçada em hábitos e elementos que são visíveis, mas falha em contemplar de forma suficiente e eficaz o aspecto motivacional envolvido na relação com o transcendente.

Murad reforça seu argumento falando das espiritualidades em um sentido plural, indicando que cada religião possui sua própria forma de estabelecer a ligação com o sagrado, entretanto, havendo diferenças observáveis entre elas, bem como semelhanças observáveis. De acordo com o autor, há no mundo moderno uma forte tendência para se reunir elementos diferentes da espiritualidade apontada em religiões diversas, criando assim uma espécie de espiritualidade eclética, abarcando preceitos encontrados em diversas denominações religiosas. Consequentemente, se busca criar uma linguagem comum, por meio da qual diferentes tradições e decretos religiosos manifestam sua religiosidade, aprendem e dialogam umas com as outras. Se sabe que as diferentes espiritualidades encontradas nas mais diversas religiões, respeitando as diferenças umas das outras, tocam uma experiência comum do ser humano.

Ainda de acordo com Murad, os traços comuns das espiritualidades, considerando os preceitos das mais diversas religiões, se caracterizam conforme segue: a) Praticar uma postura de vida relacionada ao bem, independentemente do tipo de relacionamento; b) buscar um sentido que possa promover a integração para a existência pessoal, cósmica e coletiva; c) aprender e respeitar os caminhos espirituais de diferentes religiões, sua simbologia e rituais; d) superar os diversos acessos das religiões históricas; e) promover sempre a paz e a tolerância em relação a todas as diversidades; f) traçar um caminho de evolução espiritual, por meio da sabedoria, autoconhecimento e iluminação.

²⁰ FITE, K; REARDON, R. F; BOONE, M. Spirituality and 21st century school leadership. *Academic Leadership*, v. 9, n. 1, p. 91, 2011.

²¹ MURAD, A. *Gestão e Espiritualidade: Uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas, 2012. p. 223.

O conceito cristão de espiritualidade, religião que atualmente impera no Ocidente, é enraizada na revelação de Deus na pessoa de Jesus Cristo, apresentando características essenciais, a saber:

a) É teocêntrica. Não se trata apenas de uma satisfação subjetiva, nem somente da salvação da alma, mas da entrega a Deus, a seu amor. b) É cristocêntrica. Em Cristo, como cabeça, toda a criação está unida ao Pai. Através Dele recebe salvação e bênção. c) É eclesial. A Igreja é o lugar no qual o Senhor reúne os que se confiam a Ele na fé, no amor e na esperança para a adoração. d) É sacramental. Os sacramentos são maneiras pelas quais o Senhor glorifica o Pai na sua Igreja e conduz os homens à salvação. e) É pessoal. Os sacramentos agem pela sua realização, mas só frutificam na medida em que recebidos com fé e amor e levados à eficiência ética. f) É comunitária. Por mais que se acentue o aspecto pessoal, o cristão ativa sua espiritualidade na comunidade. g) É escatológica. A espiritualidade cristã é marcada pela esperança. Esta mantém o cristão vigilante e o prepara para a parúsia ou vinda gloriosa de Cristo no fim dos tempos.²²

A religião traz em si o conceito da reconexão, ou seja, restabelecer ou religar uma conexão, o que logicamente pressupõem uma antiga conexão perdida ou negligenciada. Desta forma, trata a religião de um caminho para se religar com o divino, inteligência superior o que é relacionado à existência e a criação. As vantagens que são alcançadas pelo restabelecimento desta conexão tendem a depender de cada religião, mas o comum em todas elas é o caminho, a orientação manifestada por um conjunto de sistemas culturais que crenças, responsáveis por conferir significado é propósito para a existência do indivíduo e da humanidade em geral, assim como estabelecer símbolos que possam evidenciar a relação da humanidade com seus valores morais personificados no ser divino²³.

Assim, ao passo que a religião trata de um sistema de crenças organizado, a espiritualidade pode ser considerada uma experiência que é vivenciada pelo indivíduo quando se atenta a questões que dão significado, coerência propósito da sua existência. Apesar de a espiritualidade ser passível de ser vivenciado de forma dissociada da religião, os sistemas religiosos oportunizam a construção de uma espiritualidade organizada e ele cercada pelas crenças e os líderes espirituais. Entretanto, não se esgota a importância de se separar a espiritualidade da religiosidade, visto que a consciência sobre a espiritualidade traz ao homem a preocupação sobre o cuidado do espírito, o que deve ser observado assim como o corpo e a mente²⁴.

²² TEIXEIRA, E. F. B. et al. *Espiritualidade e Qualidade de Vida*. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2004. p. 16.

²³ BYRNE, C. J; MORTON, D. M; DAHLING, J. J. Spirituality, religion, and emotional labor in the workplace. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, v. 8, n. 4, p. 299-315, 2011.

²⁴ BELLA, R. L. F. *Espiritualidade no ambiente de trabalho: uma proposta para prevenção de distúrbios de saúde mental*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018. p. 34.

Não importando o sistema de crenças a qual pertença, o indivíduo com maturidade espiritual encontra forte tendência administrar melhor suas emoções, principalmente em situações em que estão sob forte pressão. Neste momento, a espiritualidade auxilia as pessoas encontrarem sentido nas atividades que desempenham, tornando suas ações moralmente aceitáveis. Neste sentido, a espiritualidade é importante em todos os aspectos da vida, onde se inclui um ambiente de trabalho. Conforme reflete Valdir Ribeiro Borba, é essencial o ser humano transcender se buscando sempre o verdadeiro sentido de cada situação experienciada, independente da religião escolhida²⁵.

No próximo tópico, será abordado a influência da espiritualidade no ambiente de trabalho, sendo coerente observar desde o princípio que isso não quer dizer que deve a organização cultivar certa religiosidade ou outra, celebrar cultos ou missas ou mesmo ostentar símbolos religiosos, mas a espiritualidade da qual se fala na presente reflexão tem relação com valores morais e éticos, a responsabilidade em modelo de gestão orientado para o bem e que preserve seus valores coletivos sem prejuízo de sua visão e missão de mercado, buscando alcançar seus objetivos e metas e, ao mesmo tempo, prezar por valores morais individuais ou coletivos, como a busca pela felicidade, prazer e realização no trabalho, princípios que são fundamentais para a construção de um bom clima organizacional.

1.2 O ambiente de trabalho e a espiritualidade

A espiritualidade no trabalho é um movimento crescente e amplo que se evidencia na busca de estados elevados de consciência que visando estimular os indivíduos, organizações e equipes de trabalho a desempenhar ações com vistas para tornar a organização consciente de seu papel na comunidade²⁶.

O surgimento do mercado globalizado veio com uma grande valorização de ativos tangíveis, como as tecnologias e as estruturas organizacionais, o que poderia ser interpretado como um claro sinal de que o capital humano teria sua relevância e espaço reduzidos. O que aconteceu, entretanto, foi exatamente o oposto do que muitos esperavam. Quanto mais as organizações buscam se concentrar nos ativos tangíveis, mais se tornam dependentes do desempenho humano, que passa a ocupar lugar de destaque no cenário atual do mercado, tornando-se cada vez mais um diferencial e vantagem competitiva²⁷.

²⁵ BORBA, Valdir Ribeiro. A empresa espiritualizada. [online].

²⁶ BOOG, G. G. *Espiritualidade nas empresas*. [online].

²⁷ COSTA, S.; ENES, R. Qualidade de vida no ambiente de trabalho por meio da cultura organizacional espiritualizada. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, XIII, São Paulo, 29-30 set.

Sabe-se que a espiritualidade reflete sobre o sentido da vida, estando este relacionado com todos os seus aspectos. O trabalho acompanha a humanidade desde seus primórdios, não sendo excessivo afirmar que as pessoas passam a maior parte de seus dias em ambiente laborativo. No desempenho de suas funções laborais, pessoas se relacionam umas com as outras, tomam decisões e experimentam situações adversas. Neste sentido, a espiritualidade pode ser compreendida de diversas formas, estando sempre relacionada à condução de suas atividades com os valores morais e éticos que ultrapassam objetivos meramente financeiros e a obtenção de metas²⁸.

Arruda explica em seu estudo que a espiritualidade passou a ser debatida no ambiente organizacional após a década de 1990, em função de diversas pesquisas realizadas sobre o capital humano e a inteligência espiritual, bem como sua relação dentro da organização²⁹.

De forma específica, a espiritualidade nas organizações contempla o colaborador como um ser que possui desejos espirituais, que manifestam o desejo da associação com um assunto superior a si mesmo. Contempla ainda a figura do colaborador como alguém que deseja experimentar um sentimento de propósito em suas atividades laborativas, e que tem o desejo de se manter conectado com os membros da organização onde desempenha seu serviço, sentindo-se pertencente a este círculo social. Tais necessidades e desejos são reais e devem ser objeto de atenção por parte dos membros da organização, em especial aqueles que possuem poder de decisão³⁰.

Ora, o homem não nasce apenas para o trabalho, nem vive apenas para o trabalho. Mas a atividade laborativa traz satisfação, além de tirar o homem do estado de ociosidade. Com efeito, o indivíduo amplia o pertencimento e a participação em um contexto social, trazendo para si alegria e suprimindo suas necessidades mais básicas por meio de uma fonte de renda. Desta forma, a espiritualidade corporativa se orienta para a descoberta de valores não comerciais dos colaboradores e seu enaltecimento para promover maior engajamento por parte deles. Para Moggi, o espiritual se descobre no que é considerado imaterial para a organização, não podendo ser apropriado pelos proprietários do capital, visto estar inserido na essência de cada indivíduo, como as ideias, valores, informações e conhecimento, de modo que a espiritualidade corporativa se compromete com a descoberta destes espectros³¹. Tal descoberta de valores e

2016. p. 4.

²⁸ BISPO, Patrícia. *10 razões significativas para valorizar a espiritualidade no trabalho*. [online].

²⁹ ARRUDA, V. C. M. *A inteligência espiritual: espiritualidade nas organizações*. São Paulo: IBRASA, 2005. p. 28.

³⁰ BONILLA, J. *Novo enfoque sobre liderança centrada na vida*. Belo Horizonte: Independente, 2004. p. 5.

³¹ MOGGI, J. A espiritualidade é o grande capital desta era. *Revista HSM Management*, v. 1, n. 52, 2008. p. 4.

sua integração é válida para qualquer ser humano, independente da profissão ou não de algum sistema religioso³².

É verificado que a espiritualidade é uma das maiores necessidades humanas, onde a espiritualização do ser vem sendo buscada desde os primórdios da humanidade. Trata-se de uma necessidade que está profundamente enraizada nas pessoas que não é estática, mas se transforma e se aprimora constantemente. Uma vez que toda organização resulta de uma associação de pessoas, a mesma dimensão de espiritualidade que existe no homem enquanto indivíduo existirá e fará parte do local de trabalho, não necessariamente demonstrada na própria organização, mas naqueles que fazem parte dela³³.

Dado o fato de que o indivíduo faz parte da organização e externa sua individualidade em suas atividades profissionais, é compreensível que exista uma relação íntima entre o aspecto pessoal e o meio organizacional. Considerando isto, há estudos que postulam que pessoas com maior senso de espiritualidade tendem a ser perseverantes em atribuir maior significado a vida, de modo que é ampla a discussão sobre a influência da espiritualidade no local de trabalho, havendo uma margem para a reflexão sobre os benefícios que podem ser encontrados na relação entre o bem-estar espiritual e a eficiência organizacional, bem como a relação entre a espiritualidade e os valores morais como a humildade, a honestidade e a bondade, além do trabalho em equipe e o bom relacionamento com os colegas colaboradores³⁴³⁵³⁶.

É notável que os seres humanos buscam significado em suas atividades diárias. Com efeito, buscam significado em suas atividades profissionais. O relacionamento interpessoal, que também é fundamental para os seres humanos, desperta a preocupação com a aceitação e pertencimento aos grupos sociais. O significado e o pertencimento, conforme afirma Goltz em seu estudo, tendem a refletir anseios que são desenvolvidos no âmbito da psique³⁷. Naturalmente, os indivíduos atribuem a seu trabalho uma dimensão espiritual, visto que estão a todo o tempo articulando tais dimensões de sua forma de pertencer ao mundo no ambiente laborativo.

³² SANTIAGO, C. S. Espiritualidade corporativa: realidade ou mito na visão do profissional de secretariado. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSec*, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 94-118, set./dez. 2014. p. 103.

³³ MARANHÃO, L. M. M. *Espiritualidade no ambiente de trabalho: um estudo de caso no Real Hospital Português de Beneficência em Pernambuco*. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2016. p. 58

³⁴ BENEFIEL, M. Mapping the Terrain of spirituality in organizations research. *Journal of Organizational Change Management*, v. 16, n. 4, p. 367-377, 2003. p. 372.

³⁵ PAWAR, B. S. Workplace Spirituality Facilitation: A Comprehensive Model. *Journal of Business Ethics*, v. 1, n. 90, p. 375-386, 2009. p. 381.

³⁶ SANDERS III, J. E., HOPKINS, W. E. GEROY, G. D. From transactional to transcendental: Toward a and integrated theory of leadership *Journal of Leadership and Organizational Studies*, v. 9, n. 4, p. 21-31, 2009. p. 28.

³⁷ GOLTZ, S. M. Spiritual power: The internal, renewable social power source. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, v. 8, n. 4, p. 341-363, 2011. p. 350.

Há que se aduzir que, por muitos anos, as organizações buscaram priorizar a racionalidade em seus estudos e ações internos e externos, deixando de lado a complexidade do ser humano em suas relações interpessoais e seus valores morais. Entretanto, as organizações atualmente vêm sendo compelidas ao alinhamento de seus valores organizacionais com os de seus colaboradores, bem como com os valores da própria sociedade. Passam as organizações a compreender que não estão confinadas a um vácuo, mas estão inseridas em sociedade, desempenhando um papel fundamental no contexto social em que estão, além da vida de seus colaboradores³⁸.

Assim, considerando a natureza turbulenta do mundo globalizado, busca-se atualmente uma relação mais saudável entre organizações e colaboradores, surgindo a espiritualidade como um fator de resgate do indivíduo. Contempla o fato de que o ser humano, historicamente, se conecta a valores que o transcendem, visto que seu contentamento no ambiente de trabalho não mais se sustenta simplesmente com bonificações e salários³⁹.

O foco da espiritualidade no ambiente de trabalho, então, se traduz na procura pelo estado mais elevado de consciência, assim como o alinhamento entre as pessoas em suas equipes e com seus objetivos pessoais. Estes são temas que estão presentes no dia a dia de cada indivíduo, alcançando uma dimensão ainda mais sublime quando conectados ao assunto da espiritualidade⁴⁰.

Em estudo denominado “Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional”, Armérnio Rego e colaboradores afirmam, ao trabalhar as dimensões da espiritualidade em ambiente organizacional, tais dimensões podem ser classificadas como:

1. sentido de comunidade na equipe: diz respeito a itens relacionados com o espírito de equipe e a percepção da similaridade entre as pessoas que trabalham juntas, o sentimento de pertencimento, o zelo entre os membros da equipe e o sentimento de propósito comum;
2. alinhamento do indivíduo com os valores da organização: faz referência, principalmente, a compatibilidade dos valores e da vida interior do indivíduo com os valores da organização. Aborda ainda ao sentimento de que os líderes procuram ser úteis não apenas a organização, mas a sociedade como um todo;
3. sentido de préstimo à comunidade: faz menção à percepção da utilidade do trabalho individual, para o coletivo;
4. alegria no trabalho: trata do prazer na realização das tarefas, do cultivo do bom humor e do espírito de cooperação no ambiente organizacional, bem como a valorização da conquista de resultados e superação de desafios. Ou seja, o sentido de alegria e prazer no trabalho;
5. oportunidades para a vida interior: aborda itens relacionados ao modo como a organização respeita e

³⁸ SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; PINTO, F. R. Espiritualidade e Decisão de Compra no Mercado de Planos de Saúde. *Revista Ciências Administrativas*, v. 23, n. 2, p. 349, 2017.

³⁹ COSTA, Q. Reflexões sobre a espiritualidade nas organizações. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 2017. p. 2. [online].

⁴⁰ DOTTO, F. R.; FELTRIN, J.; NICOLA, R. Espiritualidade nas organizações: uma possibilidade para a humanização do trabalho. *SBDG*, Caderno 153, 2016. p. 13.

valoriza a espiritualidade dos indivíduos, como incentiva o desenvolvimento da inteligência espiritual, por exemplo.⁴¹

O trabalho viabiliza a sobrevivência do ser humano, assim como sua realização em diversos aspectos da vida, livrando-o da situação de ociosidade, do vício e da preguiça, além de trazer-lhe satisfação e felicidade. O indivíduo que utiliza sua inteligência e sua energia de forma produtiva aumenta consideravelmente sua participação no contexto social e sua alegria em fazer parte deste. A reflexão acerca da participação da espiritualidade em tais atividades considera que esta não é uma característica estática, conforme já explicitado anteriormente, mas que se transforma a todo o tempo⁴².

Em outro aspecto, Ferdinand Rohr considera que a espiritualidade, ao ser aplicada no ambiente de trabalho, refere-se ao fato de que as pessoas são sensíveis aos valores da justiça, do respeito, da confiança e da dignidade, contemplando ainda o anseio de encontrar no trabalho um significado para sua vida, além das oportunidades para o desenvolvimento do seu potencial, assim como a sua realização como seres intelectuais e emocionais⁴³. Refere-se ainda a necessidade de estabelecer relações interpessoais no sentido da cooperação, do sentimento de pertença e afiliação, que estes indivíduos podem experimentar ao estarem inseridos em um círculo social.

1.3 O ambiente de trabalho espiritualizado e seus benefícios

Uma empresa é um organismo que, caso queira sobreviver no mercado globalizado, deve transformar a si mesmo constantemente, descobrindo primeiramente sua dimensão transcendental, que se traduz em sua missão e razão de sua existência, definindo seus valores e crenças que forjarão suas políticas internas. Sem tais pilares fundamentais, Vasconcelos avalia que as organizações se resumem a locais cheios de obscuridade, injustiça e desconfiança⁴⁴. O caminho para um ambiente de trabalho espiritualizado, entretanto, proporciona resultados significativos, em havendo uma integração verdadeira e envolvimento de todos os níveis organizacionais na proposta.

Durante as últimas décadas, é possível observar uma mudança radical na percepção acerca do que constitui uma boa organização, onde o plano financeiro deixa de ser o principal

⁴¹ REGO; CUNHA; SOUTO, 2007, p. 14.

⁴² MARANHÃO, 2016, p. 32.

⁴³ RÖHR, F. Espiritualidade e formação humana. UNISUL, Tubarão, Número ESPECIAL: *Biopolítica, Educação e Filosofia*, 2011, p. 59.

⁴⁴ VASCONCELOS, A. F. *Espiritualidade no ambiente de trabalho: dimensões, reflexões e desafios*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 31.

fator, dando lugar a fatores como a preocupação com o meio ambiente, a responsabilidade social e o trato com os colaboradores que perfazem seu capital humano. O aumento da globalização e o desenvolvimento da tecnologia da informação influenciaram diretamente nesta mudança de paradigmas, de modo que a ética, a satisfação e a qualidade de vida no trabalho são cada vez mais identificados como fatores da sustentabilidade das organizações⁴⁵.

Com a reflexão sobre a influência dos valores seguidos pela empresa em suas ações no mercado, não é exagero inferir que a espiritualidade no ambiente de trabalho orienta ações da empresa diante da sociedade, influenciando assim em suas relações externas.

Todas as pessoas trazem consigo um conjunto de valores e crenças, que migram para o ambiente de trabalho a partir do momento em que a pessoa passa a estar inserida em uma organização. Estes valores serão decisivos para o processo de tomada de decisão na organização, de modo que os antecedentes morais e éticos de cada indivíduo auxiliam a modelar seus valores pessoais e a forma com que realizam negócios em uma empresa⁴⁶.

Ainda com a consideração de que os ambientes laborativos são constituídos por pessoas, se faz importante a reflexão sobre os benefícios da criação de ambientes espiritualizados. Segundo o que postulam Caldeira, Gomes e Frederico, em estudo que aborda a espiritualidade na gestão de ambientes de saúde, ao criar um clima espiritualizado, a organização automaticamente promoverá o sentido de identidade e necessidade de pertencimento, o equilíbrio, o bem-estar, a felicidade, a satisfação e o dinamismo, sem o prejuízo da reflexão acerca do fato de que tais valores se refletem positivamente no clima organizacional⁴⁷.

Deste modo, as organizações que despendem atenção aos valores que são intangíveis e que proporcionam um ambiente espiritualizado podem enxergar seus colaboradores de maneira humanizada, demonstrando assim sabedoria espiritual. Pode-se definir, desta forma, que o ambiente laborativo espiritualizado se traduz no reconhecimento por parte da liderança de que os colaboradores possuem uma vida interior, que influencia e é influenciada pela realização de suas atividades laborativas⁴⁸.

A espiritualidade no ambiente de trabalho deve ser compreendida, deste modo, como o entrelaçamento de diversos fatores que passam pela criatividade, a inovação, a produtividade,

⁴⁵ MARQUES, J. Spiritually or politically driven behavior: differences in the workplace, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, v. 24, n. 6, p. 12-16, 2010. p. 14.

⁴⁶ MENDES, Lindevany Hoffmann de Lima. *A relação entre espiritualidade e dignidade: um estudo com gestores e não gestores de organizações da região do Nordeste do Brasil*. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) - Faculdade Boa Viagem DeVry Brasil, 2012. p. 162.

⁴⁷ CALDEIRA, Sílvia; GOMES, Ana Calapez; FREDERICO, Manuela. De um novo paradigma gestão dos enfermeiros – a espiritualidade no local de trabalho. *Revista de Enfermagem Referência*. v. 3, n. 3, p. 25-35, mar. 2011. p. 29.

⁴⁸ MARANHÃO, 2016, p. 35.

o pertencimento, entre outros, de modo que algumas características específicas podem ser notadas em uma organização que promove uma cultura espiritualizada.

Uma dessas características é o forte senso de propósito, onde a organização considera a construção de sua cultura embasada em um propósito que perpassa o lucro, sem o prejuízo do reconhecimento de sua importância. Afinal, a espiritualidade, mesmo contemplando valores mais elevados, também se relaciona com a satisfação terrena e material, de modo que o ambiente espiritualizado deve considerar este equilíbrio⁴⁹.

A relação entre a dimensão espiritual e o retorno financeiro também é explicitada por Vasconcelos, onde a espiritualidade no ambiente laborativo tem sua implementação embasada na busca de um clima organizacional aprimorado, que tem influência direta na excelência com a qual os serviços são prestados pelos colaboradores, representando o aumento do retorno financeiro como uma feliz consequência⁵⁰.

Outra característica cultural que identifica uma organização espiritualizada é o foco no desenvolvimento de cada indivíduo, de modo que uma organização não é apenas um posto de relações trabalhistas. Uma vez que a espiritualidade se aprimora a todo o tempo, a organização espiritualizada permite ao colaborador crescer e aprender continuamente.

Valores como a confiança, transparência e a ênfase nos recursos humanos também são imprescindíveis para caracterizar um ambiente laborativo espiritualizado, que é marcado pela honestidade advinda da confiança mútua e do comprometimento, onde a preocupação maior dos gestores não está na busca por erros ou controles absolutos sobre os indivíduos, mas sim no respeito, satisfação e empoderamento de todos os atores que movimentam a organização. Acerca da importância dos recursos humanos na empresa, é importante ressaltar que a possibilidade de aprimoramento dos colaboradores conduz ao fortalecimento da organização como um todo. Oportunidades de crescimento por meio do aprimoramento do currículo marcam a organização espiritualizada, assim como a segurança para delegar autonomia sobre a tomada de decisões administrativas⁵¹.

Atualmente, é possível afirmar que o trabalho nas organizações espiritualizadas se torna algo que transcende o plano material e contempla o questionamento sobre os fatores que conferem significado ao trabalho que os indivíduos desenvolvem naquela equipe, observando-se assim a segurança emocional e o senso de propósito nos colaboradores. A percepção desses

⁴⁹ ROBBINS, S. P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2009. p. 77.

⁵⁰ VASCONCELOS, 2008, p. 30.

⁵¹ ROBBINS, 2009, p. 111.

fatores tende a propiciar a verdadeira lealdade para como a empresa, onde a relação trabalhista deixa de ser um mero contrato, tornando-se uma relação que envolve sentimentos⁵².

A espiritualidade nas organizações é orientada para o descobrimento do sentido nas atividades laborativas, o trabalho com significado. Define-se como comprometimento organizacional o estado onde se evidencia a ligação do indivíduo junto à organização, influenciando em sua decisão de permanecer como seu colaborador. A maior parte dos estudos sobre o tema tem foco em três componentes, a saber, a ligação afetiva, a ligação instrumental e o laço normativo.

Em relação a ligação afetiva, esta se dá por meio de um vínculo emocional e se caracteriza pela orientação afetiva com a organização, sendo mais provável que indivíduos mais comprometidos afetivamente estejam mais propensos a contribuir com o crescimento daquela organização. A ligação instrumental, por sua vez, considera os riscos e custos que estão relacionados com seu desligamento da organização, de modo que os colaboradores com este tipo de vínculo dificilmente estarão propensos a dar mais do que são obrigados. Pessoas ligadas por laços normativos, por sua vez, são mais propensas a apresentarem resultados positivos em função de seu sentimento de dever moral na permanência na instituição. Observa-se assim, que os colaboradores que estão vinculados por laços instrumentais ou normativos tendem a não demonstrar o mesmo potencial do que aqueles que estão vinculados por laços afetivos⁵³.

As pessoas ligadas a organização por meio de ligação afetiva sentem que a organização as respeita e as trata com justiça, possuem confiança em seus líderes, satisfação no trabalho, considera nobres os valores da organização, e enxerga convergência entre seus objetivos próprios e a missão da organização. Neste sentido, os bons valores adotados pela organização aumentam a probabilidade de desenvolver vínculos de natureza afetiva em seus colaboradores.

Assim, o comprometimento organizacional pode ser aferido em diferentes prismas, avaliando assim a tendência do comportamento dos colaboradores em relação a seu vínculo de trabalho com determinada organização. Considerando os tipos de vínculos supracitados, é possível inferir que os benefícios trazidos com a implementação da espiritualidade no ambiente de trabalho tendem a alimentar vínculos afetivos e normativos, diminuindo a incidência de colaboradores ligados a organização por meio de vínculos instrumentais⁵⁴.

A solidez do comprometimento afetivo tem seus efeitos tanto na produtividade quanto na redução do absenteísmo, na criatividade e engajamento do colaborador. Quando há

⁵² GUILLORY, W. A. *A Empresa Viva: espiritualidade no local de trabalho*. São Paulo: Cultrix, 2002. p. 24.

⁵³ REGO, 2007, p. 7.

⁵⁴ LAVELLE, J. J. What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature, *Journal of Organizational Behavior*, v. 1, n. 31, p. 918-923, 2010. p. 918.

satisfação, os colaboradores produzirão mais e faltarão menos. Tal satisfação traduz uma percepção agradável do ambiente de trabalho e de tudo que é relativo ao mesmo, configurando uma reação emocional. Rego e Souto afirmam que é possível chamar de um local agradável de trabalho aquele em que os colaboradores possuem confiança nos colegas de trabalho, sentem orgulho de suas atividades e sentem prazer em trabalhar em equipe⁵⁵.

Ainda segundo Rego e Souto, a insatisfação, por outro lado, tende a culminar em redução da produtividade, absenteísmo e o aumento da rotatividade de colaboradores. Neste sentido, Fanggidae, Suryana e Hilmiana aduzem que a espiritualidade organizacional está intrinsecamente ligada a melhora da evolução individual dos indivíduos, da criatividade e da transparência⁵⁶. Deste modo, organizações que promovem uma cultura que reconheça que as pessoas possuem mente e espírito, estão promovendo uma cultura organizacional que tende a gerar vínculos de natureza afetiva. Neste prisma, a espiritualidade no ambiente de trabalho pode trazer benefícios para a organização nos níveis social, individual e organizacional.

Karakas, em seu estudo que constitui uma revisão bibliográfica com cerca de 140 artigos sobre a espiritualidade no trabalho, teve como foco as conclusões de que a espiritualidade na cultura organizacional pode influenciar positivamente no desempenho organizacional⁵⁷. Entre as grandes empresas que implementam a espiritualidade em sua cultura, o autor faz menção a Boeing, Coca-Cola, Sears e Intel.

O autor dividiu suas descobertas em três frentes de abordagem, a saber, o aumento da qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores, o significado e propósito para seus trabalhos, e o sentimento de comunidade e relações interpessoais entre os colaboradores.

Na primeira abordagem, o autor expõe que o aumento do bem-estar se dá em função do aumento do comprometimento organizacional, a redução do stress e a diminuição do vício no trabalho, fatores que levam os colaboradores a ter maiores níveis de produtividade.

No segundo ponto, o autor conclui que a espiritualidade atrelada a cultura organizacional fornece maior senso de propósito e sentido para seus trabalhos realizados em prol da organização, tendo reflexos positivos na criatividade e satisfação.

Na terceira frente, Karakas afirma que esta encontra-se ligada aos conceitos de pertencimento, conectividade e comunidade, de modo que a criação de um ambiente de trabalho

⁵⁵ REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *RAE*, v. 3, n. 44, p. 30-43, 2004. p. 34.

⁵⁶ FANGGIDAE, R. E.; SURYANA, Y.; HILMIANA, N. E. Effect of spirituality workplace on organizational commitment and job satisfaction. 3rd Global Conference on Business and Social Science-2015. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 219, n. 1, 2016. p. 642.

⁵⁷ KARAKAS, Fahri. Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, v. 94, n. 1, p. 89-106, 2010. p. 94.

espiritualizado contribui para o aumento do sentimento de conexão entre os indivíduos, trazendo como resultado o aumento do comprometimento e lealdade à organização.

É importante a ressalva de que os benefícios da implementação da espiritualidade na cultura organizacional, muito embora sejam muitos, só serão percebidos se a organização promover mudanças culturais em todos os seus níveis. Havendo de fato tal transformação, as organizações que promovem um ambiente de trabalho espiritualizado colhem frutos como a eficácia, a lealdade, o otimismo, a esperança e a resiliência, características que, quando desenvolvidas, culminam em objetivos mais ambiciosos e maior criatividade, além de maior resistência aos problemas encontrados no ambiente organizacional. Os colaboradores em um ambiente espiritualizado se tornam mais confiantes e aumentam seu desempenho, visto haver aumento do comprometimento organizacional, formando-se vínculos de natureza mais afetiva e menos instrumental⁵⁸.

Em suma, quando se pratica a espiritualidade dentro da organização, é possível observar um bom clima organizacional, com pessoas mais felizes e satisfeitas, o que tem como efeito clientes bem atendidos, maior produtividade, melhor imagem da organização diante da sociedade e melhor receptividade por parte de colaboradores, investidores, compradores, fornecedores e acionistas. Deste modo, a sobrevivência da organização a longo prazo está intrinsecamente ligada com os valores que esta se propõe a praticar, o que é vital para a manutenção de um bom clima organizacional, assunto que será abordado no próximo capítulo em suas nuances.

Para tanto, convém refletir sobre a trajetória da Gestão de Pessoas e suas particularidades, assim como o conceito de cultura e clima organizacional, sua relação com os valores defendidos por cada indivíduo e suas necessidades pessoais, além da influência deste conjunto em seu comportamento na organização.

⁵⁸ SILVA, C. R. N. M. *A espiritualidade nas organizações: um estudo empírico*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade de Coimbra, 2016, p. 55.

2 GESTÃO DE PESSOAS E O CLIMA ORGANIZACIONAL

O que se denomina atualmente como gestão de pessoas é o produto de relevantes transformações ocorridas nas funções de recursos humanos ao longo da história, evolução esta que trouxe consigo teorias administrativas e foi fortemente influenciada por elas. Tal contexto foi de suma importância para levar a área de Gestão de Pessoas a assumir um papel estratégico nas organizações, bem como para que os processos envolvidos na área fossem ampliados⁵⁹.

A área de Gestão de Pessoas representa o início de todo o processo de gestão, e não o seu fim. Trata-se de onde se desenvolve e avalia o colaborador, a fim de que este se torne mais qualificado para desenvolver suas funções com maior qualidade, trazendo assim maior produtividade para a organização. Entretanto, entre as eras que marcam a evolução da Gestão de Pessoas, se percebe que nem sempre se observou o foco no capital humano como maior recurso das organizações.

O presente capítulo tem como finalidade apresentar a área de Gestão de Pessoas, identificando seus antecedentes históricos, suas principais fases e modelos, além de contextualizar a importância e aplicabilidade da Gestão de Pessoas nas organizações, abarcando a relação entre a organização e as pessoas que nela prestam seus serviços, assim como as funções e importância do profissional de Gestão de Pessoas.

2.1 Evolução Histórica

A história tem evidenciado o trabalho e sua centralidade na vida das pessoas. Considerando isto, Idalberto Chiavenato aduz que o atual conceito de trabalho assalariado é observado a partir da Revolução Industrial, firmando-se no decorrer do século XX. Observa ainda que a economia mundial passou por mudanças profundas quando teve início a Revolução Industrial na Inglaterra, que é diretamente ligada a evolução do sistema capitalista⁶⁰.

A Gestão de Pessoas no âmbito das organizações é discutida por diversos pesquisadores, onde se destaca o foco na implementação de novos sistemas de gestão, onde o ser humano passe a ser o principal capital da organização. Ao mesmo tempo, observa-se grande distância entre a ação e o discurso, exigindo das organizações novas maneiras de se pensar RH. A transformação

⁵⁹ CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. *XVII Semead – Seminários em Administração*, nov. 2015.

⁶⁰ CHIAVENATO, 2010, p. 37.

das estratégias em ações de forma rápida, a maximização do compromisso e colaboração dos funcionários estão completamente relacionados com a sobrevivência da organização⁶¹.

Ao se traçar um referencial histórico acerca da Gestão de Pessoas, os registros encontrados na história nos revelam que, sofrendo influência de aspectos econômico e políticos de cada momento da história, a área obteve diversas denominações. Por muito tempo, o termo que agora é conhecido como Gestão de Pessoas é usado em substituição a termos como Administração de Pessoal e Administração de Recursos Humanos⁶².

Rebatiza-se o nome da área de Gestão de Pessoas, sendo que cada novo termo carrega em si características do ajustamento de algum tipo de evolução, assim como consolida seu processo de legitimação. Há fatores que podem ser citados como influenciadores deste processo evolutivo, a saber:

a) Desenvolvimento tecnológico e econômico: este impulso surgiu com a aplicação das máquinas de vapor e a mecanização intensa que foi introduzida após a Primeira Guerra Mundial em diversos ramos econômicos, que vão desde a tecelagem até a siderurgia. Tal desenvolvimento é produto de tecnologias que foram implantadas nos processos produtivos. Deste modo, as organizações voltaram sua preocupação para a captação e manutenção de profissionais cada vez mais qualificados, visto que a industrialização tornou o mercado mais competitivo e os produtos ficaram cada vez mais diversificados. As mudanças tecnológicas criaram uma demanda por organizações mais ágeis e flexíveis⁶³;

b) Experiências e doutrinas humanistas: predominaram entre o final do século XIX até a década de 1930. Neste período, houve o surgimento de valores humanistas, assim como sua difusão, em especial valores ligados ao processo de trabalho. A disseminação dos ideais socialistas deu início a diversas experiências e movimentos de formas sociais que afetaram as organizações produtivas. Estes movimentos eram decorrentes de condições de trabalho precárias dos operários em fábricas e oficinas, que experimentaram um processo de expansão acelerada e intensa no início do processo de industrialização⁶⁴;

c) Acirramento de relações de trabalho: no mercado crescente com a aplicação da tecnologia cada vez mais presente na indústria, as organizações se tornaram mais complexas e maiores, onde o trabalho passou a ser cada vez mais sofisticado, de modo que as antigas técnicas de gestão e teorias administrativas não mais suportavam a complexidade destes novos modelos

⁶¹ ULRICH, D. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Editora Futura, 2000. p. 62.

⁶² DUTRA, A. *Gestão estratégica de pessoas*. Palhoça: UnisulVirtual, 2014.

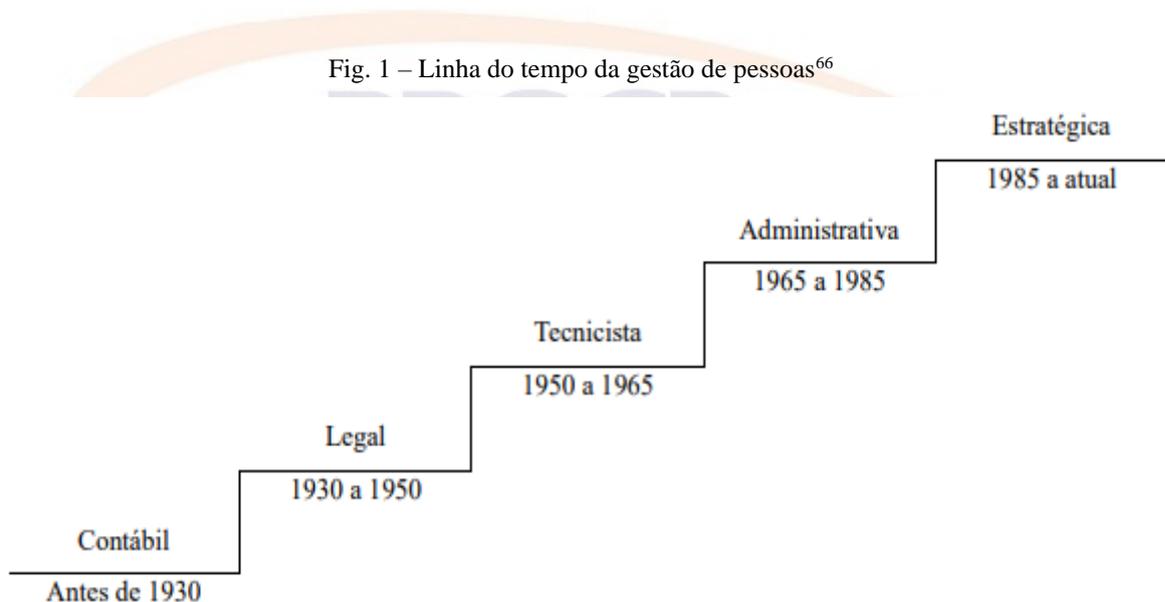
⁶³ TONELLI, M. J.; LACOMBE, B.M.B.; CALDAS, M.P. *Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo*. In: BOOG, Gustavo (org.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: Gente, 2002.

⁶⁴ DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2009.

organizacionais. Assim, as relações de trabalho passam a ser mais litigiosas, onde aumenta o poder de negociação dos sindicatos e trabalhadores que, por sua vez, aumenta a quantidade de greves. Começam a surgir propostas para modificar as relações de trabalho, assim como os modelos de gestão nas organizações⁶⁵.

2.1.1 Fases da Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil

A fim de se compreender as mudanças na Gestão de Pessoas, assim como a área está concebida atualmente, é uma opção a busca pelo conhecimento da história de sua evolução nas organizações brasileiras, onde as etapas que se seguem contribuem para a próxima. A linha do tempo da Gestão de Pessoas, concebida por Idalberto Chiavenato (fig. 1) apresenta fases distintas que influenciaram em legislações trabalhistas, na mão de obra, nos processos de seleção de candidatos para vagas de emprego e no próprio modelo de gestão nas organizações.



A fim de se contextualizar os fatores que tiveram influência no mundo do trabalho, é preciso destacar o fim do século XIX até o fim da Primeira Guerra Mundial como a fase de maior fortalecimento da Revolução Industrial, da proeminência das organizações manufatureiras, da abundância da mão de obra nas cidades e de sua estruturação, bem como da evolução da legislação e do surgimento dos sindicatos. A época é conhecida ainda por marcar

⁶⁵ DUTRA, 2014, p. 15.

⁶⁶ CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 148.

o início da profissionalização da administração, visto que a gestão de pessoas é desenvolvida de forma empírica. Neste íterim, as atividades de Recursos Humanos eram restritas aos cálculos da remuneração a qual os colaboradores faziam jus em função do trabalho que prestaram em determinado período. Caracterizava-se esta fase pela ênfase nos custos da organização, onde os trabalhadores eram vistos pelo prisma contábil⁶⁷.

Para fins de compreensão da fase contábil, é importante a consideração de alguns fatos. No início do século XX, algo próximo de 80% da população brasileira era habitante do campo. Também neste tempo, houve momentos de efervescência trabalhista, que trouxeram a presença de trabalhadores europeus, que se estabeleceram principalmente em São Paulo e outras cidades do Sul do Brasil. Além disso, surgiu um significativo número de jornais operários circulando em São Paulo e no Rio de Janeiro, além de diversos movimentos grevistas, com a exigência de medidas de proteção aos trabalhadores⁶⁸.

A crise americana de 1920 marcou o período que ocorreu entre as duas guerras mundiais. Também foram importantes fatores como o crescimento das cidades, o fortalecimento dos estados nacionais, a difusão dos sindicatos e a ampliação das legislações trabalhistas, além do modelo Taylorista, Burocrata e Fordista, o início do processo de produção em massa, a departamentalização das organizações, criação de departamentos de pessoal com processos de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração. Com a experiência de Hawthorne, que consistia em determinar a relação entre a eficiência de operários e as condições de trabalho, surgiu a escola das relações humanas, que preconizava práticas de recursos humanos mais complexas, abarcando fatores como liderança, motivação, comunicação e satisfação no ambiente laborativo⁶⁹.

Na década de 1930, surgiram importantes alterações nas relações de trabalho brasileiras, onde o governo Getúlio Vargas estabeleceu intervenções amplas nas questões trabalhistas, o que provocou mudanças na proteção social do trabalhador e no processo de organização de associações operárias. Nesta mesma época, surgiu o Ministério do Trabalho, da Indústria e do Comércio, a fim de resolver os litígios trabalhistas. Logo em seguida, surgiu o Departamento Nacional do Trabalho, a fim de promover melhorias nas condições no trabalho e questões previdenciárias. Deste modo, a fase legal ficou caracterizada por importantes acontecimentos como a introdução da Carteira Profissional, a regulamentação do horário de trabalho, o direito de férias, além de outros direitos e normas. O poder, que até o momento era centrado na figura

⁶⁷ GIL, A C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2002. p. 167.

⁶⁸ CHIAVENATO, 2009, p. 133.

⁶⁹ DUTRA, 2014, p. 17.

dos chefes de produção em relação aos empregados, passou para a figura dos chefes de pessoal, sob a égide das normas e regras jurídicas encontradas na Consolidação das Leis Trabalhistas.⁷⁰

Na década de 1950, houve mudanças importantes no âmbito das relações trabalhistas, onde se registra a expansão da indústria siderúrgica, química, farmacêutica, automobilística e petrolífera. Estes setores suplantaram os setores tradicionais tanto em volume de produção quanto em número de empregados. Neste ínterim, surgiram diversas oportunidades de emprego, no que ficou conhecido como fase tecnicista, onde se implanta o modelo americano de Gestão de Pessoal, elevando a área de Recursos Humanos ao status de gerência. Ao mesmo tempo, porém, se elevou o nível de qualificação requerido, assim como as aspirações dos trabalhadores. Gerenciar os problemas em relação a pessoal passou a demandar a presença de um profissional. Surge então entre as décadas de 1950 e 1960a carreira do Administrador de Pessoal. Entretanto, as empresas delegaram a princípio esta função a seus antigos chefes, visto que os sistemas de ensino brasileiro não forneciam o necessário para formar este novo profissional. Nas relações de capital e emprego a fase tecnicista representou importantes avanços para os Recursos Humanos, onde passaram a existir treinamentos para recrutamento e seleção, planos de carreira e salários, segurança do trabalho, entre outros setores⁷¹.

Foi nessa oportunidade que o presidente Juscelino Kubitschek implementou a indústria automobilística no país, momento em que os empresários tiveram que aceitar nos organogramas a figura do GRI (Gerente de Relações Industriais). Obviamente algumas modificações tiveram de ser realizadas, devido às características locais do gerenciamento e da cultura organizacional ainda em fase embrionária; contudo, há que se ressaltar que isso representou, para a organização e para os trabalhadores, um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.⁷²

A partir da metade da década de 1960, na chamada fase administrativa, os militares promoveram a dissolução dos organismos unificadores dos movimentos operários, tomando para si o controle político e econômico da classe trabalhadora. Os sindicatos passaram a ser titulados pelo Ministério do Trabalho. Neste período, as reivindicações de trabalhadores enfrentaram um clima pouco propício com as lideranças sindicais abafadas. Na segunda metade da década de 1960, o Brasil experimentou um crescimento econômico acelerado, onde as organizações se modernizaram e cresceram em tamanho e abrangência, atribuindo valor ainda

⁷⁰ CAMPOS, D. C. *Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos*. Rio de Janeiro: LTC, 2008. p. 199.

⁷¹ MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. p. 133.

⁷² FRANÇA, A. C. L. *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 34.

maior para os trabalhadores devidamente qualificados. O profissional administrador de empresas, que teve regulamentada sua profissão através da Lei nº 4.760 de 1965, passou a ser reconhecido como profissional de recursos humanos⁷³.

Entretanto, neste período também surgiram problemas como a crise do petróleo, o aumento dos níveis de inflação e a escassez da mão de obra nos centros industriais, além do retorno das manifestações de movimentos operários. O delicado cenário provocou nas empresas uma demanda por ações mais concretas no sentido da administração de seus recursos, tanto os recursos humanos quanto os recursos materiais e financeiros. Empresas passaram a voltar seus olhos ainda mais para o capital humano, considerando pontos como as carreiras, salários, o desenvolvimento de pessoal e os benefícios oferecidos. A gerência de relações industriais foi alterada para Gerência de Recursos Humanos, onde se pretendia transferir a ênfase nos procedimentos burocráticos para as funções humanísticas, que eram focadas nas relações entre os indivíduos⁷⁴.

As greves se tornaram mais frequentes na fase administrativa, mesmo com a repressão. Neste cenário, governos e empresários passaram a perceber a necessidade de negociar com os trabalhadores. Com lideranças cada vez mais fortes e influentes, os sindicatos foram fortalecidos. A democratização do país trouxe negociações entre trabalhadores, governos e empresários, onde as inovações tecnológicas contribuíram de forma decisiva para as mudanças no modo de se gerenciar o pessoal, visto que as novas tecnologias envolvidas na produção exigiram maiores habilidades e conhecimentos por parte dos profissionais, sendo estes conhecimentos cada vez mais específicos⁷⁵.

O crescimento econômico que se mostrou depois da Segunda Guerra Mundial foi acompanhado pelo mundo, onde a produção e consumo em massa e a internacionalização da economia, assim como a inserção das mulheres no mercado de trabalho e o aumento da complexidade organizacional fizeram aumentar ainda mais a relevância da área de Recursos Humanos. Na década de 1980, surgiu uma grande quantidade de empregos com a expansão das multinacionais e o surgimento de modelos mais orgânicos e flexíveis de gestão. O departamento de pessoal foi então transformado em departamento de recursos humanos, onde se evidenciam preocupações com a motivação, a formação de boas lideranças e a retenção de funcionários. As carreiras foram estruturadas em hierarquias e os modelos de gestão de pessoas passaram a ser orientados para uma organização cada vez mais flexível e focada no capital humano⁷⁶.

⁷³ DUTRA, 2014, p. 19.

⁷⁴ CHIAVENATO, 2009, p. 63.

⁷⁵ MARRAS, 2011, p. 138.

⁷⁶ DUTRA, 2014, p. 21.

No período que tem início na segunda metade da década de 1980, conhecido popularmente como fase estratégica, o mercado se tornou cada vez mais desafiador, onde se elevaram as demandas por capacidades específicas, assim como conhecimentos cada vez mais profundos em relação as técnicas e teorias gerenciais. Neste contexto, o modelo de economia globalizada exige cada vez mais das organizações, o que compreende a intensificação da produção, a criação de novas tecnologias para atender as demandas do mercado, o foco nos consumidores e as mudanças na composição do capital. A Gestão de Pessoas, neste sentido, viu o surgimento da administração estratégica de pessoas, focada principalmente na retenção de talentos, capacitação, recrutamento, seleção e o espaço para carreiras mais amplas⁷⁷.

Porém, com o decorrer dos anos, períodos de instabilidade econômica foram sentidos pelas organizações, ao mesmo passo em que as demandas da produção aumentaram cada vez mais. Problemas como demissões, cortes de gastos, programas de demissão voluntária e a crise econômica que se abate sobre o setor produtivo tornam o cenário cada vez mais competitivo. Observa-se, assim, fatores que tendem a contribuir muito para a redução da qualidade de vida no trabalho. Neste contexto, organizações cada vez mais ávidas pelo aumento de seu volume de produção tendem a impor a seus colaboradores tarefas cada vez mais compelidas pela exiguidade do tempo. Urge então uma nova preocupação para a área de Gestão de Pessoas, que se dá em relação ao clima organizacional, visto que mudanças, sejam elas decorrentes de fatores internos ou externos, podem afetar diretamente o comportamento dos colaboradores, seja de forma negativa ou positiva⁷⁸.

2.2 A Importância do Clima Organizacional para a Gestão de Pessoas

Chiavenato explica que a gestão de pessoas se caracteriza pela capacitação, participação, envolvimento e desenvolvimento do capital humano, que é o bem mais precioso de uma organização. Tal área do conhecimento se responsabiliza por um trabalho que seja capaz de proporcionar um ambiente propício ao desenvolvimento das tarefas que levarão a empresa a sobrevivência no mercado. Assim, o clima organizacional, que nada mais é do que o somatório das características do ambiente laborativo e sua influência nas relações humanas neste ambiente. Para compreender o clima organizacional, porém, é necessária a percepção do

⁷⁷ GIL, 2002, p. 177.

⁷⁸ GIL, 2002, p. 179.

conjunto de valores adotado pela organização, que compreende a cultura organizacional, bem como a relação entre tal cultura e o clima, conforme será abordado no próximo tópico.⁷⁹

2.2.1 Cultura Organizacional e Clima Organizacional

A cultura organizacional é caracterizada como um conjunto de valores, princípios e normas que estrutura o comportamento da organização, lhe conferindo identidade e uma forma própria de proceder. Caracteriza-se ainda como uma maneira de perceber a vida e a participação na organização. A cultura organizacional, conforme afirmam Hollenbeck e Wagner⁸⁰ é formada por vários elementos, a saber:

- a) Cerimônias: eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa;
- b) Ritos: atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos;
- c) Rituais: ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais;
- d) Histórias: relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos;
- e) Mitos: histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos;
- f) Heróis: pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura;
- g) Símbolos: objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem ideias complexas e mensagens emocionais;
- h) Linguagem: conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Conforme a visão de Chiavenato:

[...]cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no serviço da organização⁸¹.

⁷⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2008, p. 121.

⁸⁰ HOLLENBECK, J. R.; WAGNER, J. A. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 404.

⁸¹ CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2008, p. 121.

O clima organizacional, por sua vez, envolve elementos provenientes da cultura, podendo-se afirmar que é parte da cultura, muito embora o nível de influência da cultura organizacional no clima é objeto de discussão por vários autores, uma vez que estudos evidenciam a preocupação com o ambiente psicológico e social, bem como as condições de trabalho com o conjunto de valores estabelecidos pela organização, indicando as crenças e valores básicos adotados pela organização⁸².

Etimologicamente, clima se origina do grego *klima*, e significa inclinação. Assim, ao se considerar que toda organização é composta por indivíduos que lhe dão vida e fazem parte de seus processos produtivos, o clima organizacional tem relação direta com o comportamento dos colaboradores envolvidos nos processos produtivos da empresa. Ora, cada colaborador apresenta seu próprio repertório comportamental e está sujeito a diferentes fatores externos ao ambiente laborativo, além das pressões sofridas internamente em função da natureza agressiva do mercado de trabalho na atualidade. Neste sentido, Idalberto Chiavenato conceitua:

O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais-como tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da organização, metas operacionais, regulamentos internos, além dos fatores sociais, como atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados pela organização.⁸³

O conceito de clima organizacional aproxima-se ainda da visão de Takechi Tachizawa, que é a de algo percebido por todos os membros da organização, e que tende a influenciar o comportamento dos mesmos⁸⁴. Trata-se, ainda segundo o autor, do ambiente interno no qual convivem todos os membros que fazem parte da organização, relacionando-se intrinsecamente com seu nível de motivação e satisfação. Desta forma, o clima organizacional é favorável quando propicia a satisfação das necessidades pessoais das pessoas envolvidas nos processos produtos da organização, e desfavorável quando interfere negativamente nessas necessidades.

Tachizawa compreende ainda que o clima organizacional advém dos seguintes fatores:

- a) Normas e valores do sistema formal;
- b) Reinterpretação dos mesmos pelo sistema informal;
- c) História das disputas internas e externas da organização;
- d) Perfil das pessoas atraídas e selecionadas;
- e) Processos de trabalhos;

⁸² ROBBINS, S. P. *O Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2004. p. 223.

⁸³ CHIAVENATO, I. *Princípios da administração: O Essencial em teoria geral da administração*. Campus, 2006. p. 189.

⁸⁴ TAKESHY, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 111.

- f) Comunicação interna; e
- g) Percepção dos fatos.

Observa-se escassez quando se remete ao tema do clima organizacional principalmente no Brasil. De forma específica, poucos autores dissertam sobre o tema, de modo que é muito comum encontrar autores falando sobre o clima ao tratar da cultura organizacional, considerando a estreita relação entre estes dois temas. Conforme o estudo de EdelaLanzer Pereira de Souza, especialista em psicologia organizacional, autora da primeira obra brasileira conhecida acerca do clima organizacional, o clima é um resultante da cultura, mas também tem efeito sobre ela. Segundo a autora, é possível observar uma relação de causalidade circular entre cultura e clima. Considera ainda Edela que a cultura e o clima exercem influência sobre os resultados da empresa, podendo ser restritivos ou facilitadores a julgar pela natureza negativa ou positiva dessa influência⁸⁵.

Em função de toda a diversidade interdepartamental e interpessoal encontrada na organização, existem diversos climas internos em manifestação concomitante em um mesmo ambiente de trabalho. A realização de pesquisas junto aos colaboradores pode auxiliar na avaliação de seu grau de motivação no ambiente laborativo. Há grande aporte teórico para a assertiva de que a motivação tem influência direta no desempenho do colaborador, motivação que pode ser prejudicada em função de um reflexo negativo do clima organizacional.

Chiavenato estabelece de forma incisiva a diferença entre a motivação e o mero incentivo. Sendo que a motivação é algo que vem do interior do ser em busca de um objetivo, enquanto o incentivo é um estímulo externo que ajuda neste processo. Sendo assim, a motivação pode ser compreendida como “o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve⁸⁶”.

Em sua própria essência, a motivação não pode estar relacionada com uma imposição, uma vez que não se estará mais em busca de um objetivo pessoal ou um grupo destes objetivos como os hierarquizados por Maslow, mas do cumprimento de um dever que lhe foi imputado por alguma autoridade. Sobre isso, Werther e Davis pontuam:

Motivação é o impulso de uma pessoa pra ela agir porque ela assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo à pressão. Agem porque julgam que têm de fazê-lo. Entretanto, se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque veem este ato como significante para elas.⁸⁷

⁸⁵ SOUZA, E. L. P. *Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: E. Blucher, 1978. p. 16.

⁸⁶ CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2004. p. 326.

⁸⁷ VERGARA, S. C. *Administração com arte: Experiências vividas de ensino aprendizagem*. São Paulo: Atlas,

Segundo Archer, a concepção errônea sobre a motivação levou a planos de ação malsucedidos. Para muitos pensadores, não se pode dizer que a organização em si é capaz de motivar seus colaboradores, embora possam incentivar esse sentimento intrínseco com atitudes positivas⁸⁸. Sendo assim, se diferencia motivação e estímulo como intrínseco e extrínseco, respectivamente.

Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora.⁸⁹

Pela visão de Archer, então, a organização deve criar um ambiente que ative a motivação, que é intrínseca do ser humano. Dessa forma, é possível promover iniciativas e criatividade, e não apenas o cumprimento sistemático de uma jornada de trabalho.

O clima organizacional é conceituado como a percepção dos indivíduos referente a qualidade do ambiente. Assim, Luz postula que se trata do reflexo do ânimo e satisfação dos colaboradores de uma empresa⁹⁰. Logo, está relacionado com a atmosfera psicológica que encontrada em cada organização, possuindo relação com o ambiente humano, onde as pessoas desempenham seu trabalho.

2.3 Influências Positivas da Espiritualidade no Clima Organizacional

Conforme já evidenciado no presente estudo, a espiritualidade no ambiente de trabalho não está restrita a religiões. Robbins denomina as empresas que adotam a espiritualidade no trabalho como empresas espirituais⁹¹. Ao discutir isso, o autor enumera cinco características que são inerentes a uma empresa espiritual, a saber:

- a) Forte senso de propósito;
- b) Ênfase no desenvolvimento individual;
- c) Respeito e Confiança;
- d) Práticas humanistas no trabalho;
- e) Tolerância com manifestações de colegas.

2002. p. 60.

⁸⁸ ARCHER, E. R. O mito da motivação. São Paulo: Atlas, 1989. p. 18.

⁸⁹ GONÇALVES, C. A. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004. p. 38.

⁹⁰ LUZ, R. S. *Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. Dissertação (Mestrado Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2003, p. 108.

⁹¹ ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 228.

Louis Fry, em seu trabalho denominado *Toward a Theory of Spiritual Leadership*, explica que “as organizações que não fizerem as mudanças necessárias para incorporar a espiritualidade no local de trabalho também fracassarão em fazer a transição para o paradigma da organização que aprende o necessário para o sucesso no século XXI”⁹². O autor afirma ainda que uma grande mudança também ocorre na vida profissional e pessoal dos líderes organizacionais e na forma como integram sua espiritualidade ao ambiente de trabalho. Fry compreende que a integração enseja mudanças extremamente positivas nos relacionamentos dessas pessoas.

O clima organizacional trata das relações das pessoas com as condições de trabalho nas organizações, sua satisfação e motivação pessoais, bem como a compatibilidade dos valores guardados pelo indivíduo e praticados pela empresa. Os bons valores praticados em gestões espiritualizadas tendem a melhorar o clima organizacional, visto que preconizam anseios que convergem com as necessidades e desejos dos indivíduos que compõem o corpo de trabalho da organização, seja em relação às aspirações sociais, abarcando questões como o reconhecimento e o respeito ao próximo, ou nos desejos de realização, contemplando pontos importantes como o desenvolvimento pessoal⁹³.

Há também evidências de que os programas de espiritualidade no trabalho podem não só levar a resultados pessoais benéficos, como o aumento da alegria, a paz, a serenidade, a satisfação no trabalho, e compromisso, mas também proporcionar uma maior produtividade e, conseqüentemente, reduzir o absenteísmo. Os funcionários que trabalham para organizações que consideraram ser espirituais tem menos medo, são mais éticos e mais comprometidos. E existem evidências de que um local de trabalho mais humano é mais produtivo, flexível e criativo.⁹⁴

Na pesquisa científica de Lopes, a autora ressalta que, para que haja de fato eficácia em relação às organizações, qualquer assertiva acerca da espiritualidade no ambiente de trabalho deve evidenciar seus benefícios, causando impacto significativo no desempenho, na produtividade, além de outros critérios. Assim, o uso da espiritualidade no ambiente laborativo também preconiza aspectos que são de fato benéficos para a própria organização. Considerando que o clima organizacional favorável propicia resultados mais expressivos na produção, são expressivos os benefícios observados quando se pratica uma gestão espiritualizada, em função da melhora da qualidade de vida no trabalho ensejada pelo aprimoramento do ambiente, a

⁹² FRY, L. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 12, n. 14, p. 693-727, 2003. p. 698.

⁹³ FRY, 2003, p. 144.

⁹⁴ LOPES, V. S. V. B. V. O ambiente de trabalho, a cultura organizacional e espiritualidade frente a frente: Estudo de caso em Instituição de Ensino Superior de Montes Claros – MG. Tese (Doutorado em Ciências da Religião) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016. p. 114.

despeito de todas as pressões envolvidas no mercado com o mundo globalizado e o acirramento da concorrência. Desta forma, visa a espiritualidade no ambiente de trabalho trazer benefícios não somente para os colaboradores em diversos aspectos, mas também para a própria organização que se esforçar no sentido da adoção deste modelo de gestão.

Conforme se evidencia em autores como Murad, não sendo necessário estar a espiritualidade ligada a um conjunto de crenças de determinada denominação religiosa, trata-se ainda de um modelo inclusivo, visto que qualquer pessoa tem em si valores e aspirações que transcendem as relações materiais⁹⁵. A espiritualidade perpassa o plano financeiro, visando horizontes maiores como o da autorrealização. Percebe-se uma nova perspectiva de humanização do trabalho por meio da transformação da consciência, o que automaticamente favorece o bem-estar emocional, construindo práticas e valores que, embora sejam observados em dogmas de denominações religiosas, não são de domínio destas⁹⁶.

No plano coletivo, conforme explica Lopes, o sentimento de pertencimento a uma comunidade, assim como o significado do trabalho tende a representar importantes contribuições para o colaborador na organização, e para a própria organização e sociedade, que consome seus produtos e serviços⁹⁷. A formação de um clima organizacional pautado em valores como o respeito mútuo e o trabalho em equipe tende a promover nos participantes do processo produtivo a sensação de fazer a diferença, relacionar-se e ligar-se com o outro, sendo para este significativo e importante.

Desta forma, é perceptível que a espiritualidade no contexto do trabalho não está ligada apenas para a valorização do próprio trabalhador, mas para a melhora do clima organizacional como um todo, o que influencia diretamente na qualidade das relações interpessoais e no clima organizacional, trazendo benefícios para o colaborador, seus companheiros de trabalho, a organização e a sociedade, onde estão seus consumidores⁹⁸.

O capítulo a seguir trata da pesquisa realizada em uma empresa de ensino situada em uma cidade da região Noroeste Fluminense do estado do Rio de Janeiro, a fim de aferir a espiritualidade e o clima organizacional na referida empresa, observando a correlação entre a espiritualidade e um bom clima organizacional.

⁹⁵ MURAD, 2012, p. 123.

⁹⁶ DANIEL, Jose Luis. The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development*. v. 29, n. 5, p. 442-456, 2010. p. 448.

⁹⁷ LOPES, 2016, p. 162.

⁹⁸ REGO, A.; SOUTO, S. CUNHA, M. P. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão* (ISPA), v. 13, n. 1, p. 7-36, 2007. p. 19.

3 PESQUISA DE CAMPO – ANÁLISE DA ESPIRITUALIDADE E CLIMA ORGANIZACIONAL

Muita atenção se dispensa em relação ao fenômeno da espiritualidade no meio organizacional, podendo este ser fator de influência para a qualidade do clima organizacional encontrado na empresa, se tornando assim um assunto de interesse para administradores e outros profissionais. Com o conhecimento de que o capital humano passou a ser considerado o ativo mais valioso das organizações nas últimas décadas, se torna de grande importância a reflexão acerca dos valores mais elevados que direcionam o comportamento humano e suas relações dentro do ambiente corporativo, uma vez que decisões são tomadas com a observância de valores morais e éticos, que vão além dos interesses financeiros⁹⁹.

No escopo do ensinamento trazido por Costa e Enes, Manz, explica-se que a organização que deixar de lado os valores pessoais para focar apenas nos resultados financeiros e no negócio tende a viver um verdadeiro paradoxo em relação às crenças e valores praticados pelos indivíduos que fazem parte de uma negociação¹⁰⁰. Assim, valores como a honestidade, lealdade e integridade são amplamente cultivados nas relações interpessoais, de modo que sua inobservância pode levar a prejuízos nos relacionamentos existentes em uma organização, que é composta e dirigida por pessoas.

Considerando isso, a ideia de que prezar pela espiritualidade no ambiente organizacional tende a contribuir para a melhora nas relações interpessoais em ambiente corporativo, conseqüentemente afetando de forma positiva o clima organizacional constitui hipótese testável para este estudo.

No presente capítulo se aborda a metodologia e os resultados de uma pesquisa realizada em uma instituição de ensino superior localizada em um município da região Noroeste Fluminense do estado do Rio de Janeiro.

A empresa iniciou suas atividades em maio do ano de 2002, e hoje tem um corpo discente de mais de mil alunos e mais de 60 professores e 22 técnicos administrativos, residentes do próprio município ou municípios vizinhos.

A pesquisa foi realizada com o objetivo de aferir o nível de espiritualidade praticado nas dependências da organização sob a égide da percepção dos gestores envolvidos no estudo, a saber, 10 gestores, além de aferir o clima organizacional na mesma organização. Um dos

⁹⁹ COSTA; ENES, 2016, p. 6.

¹⁰⁰ MANZ, C. C. *Jesus o maior executivo que já existiu: lições práticas de liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2006. p. 32.

gestores não respondeu ao primeiro questionário, relativo à espiritualidade, motivo pelo qual as estatísticas estão para 9 respondentes em Q1.

3.1 Instrumento e Amostra

No presente estudo, a fim de aferir o nível de espiritualidade encontrado na organização estudada, foi utilizado um questionário (Q1) aplicado e validado por Rego, Cunha e Souto¹⁰¹, e adaptado para o tratamento dos dados levantados. As assertivas existentes no questionário foram divididas em cinco fatores, a saber: Sentido de comunidade na equipe (1a, 1b, 1c, 1d, 1e), Alinhamento do indivíduo com os valores da organização (2a, 2b, 2c, 2d, 2e, 2f), Sentido de serviço a comunidade (3a, 3b, 3c), Alegria no trabalho (4a, 4b), Oportunidades para a vida interior (5a, 5b), que estará no apêndice A.

As afirmações foram respondidas nos moldes da escala Linkert, com opções de 1 a 7, onde 1 significa “discordo em absoluto” e 7 significa “concordo em absoluto”, sendo a opção 4 neutra.

A apuração se deu somando-se os valores marcados (-3 a 3), pelas pessoas respondentes de cada um dos itens de cada fator, realizando a divisão pelo número de itens logo em seguida. A seguir, somou-se as médias de cada respondente no fator e dividiu-se pelo número de respondentes, obtendo-se a média fatorial.

Para fins da presente pesquisa, considerou-se quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o nível de espiritualidade, com exceção do quinto e último fator, que teve seus valores invertidos em função da discordância evidenciar maior nível de espiritualidade. Ao passo que -1,5 indica um nível baixo de espiritualidade, um nível de 1,5 em diante é considerado, para fins do presente estudo, indicativo de espiritualidade elevada.

Por fim, somou-se cada uma das médias fatoriais e dividiu-se pelo número de respondentes, encontrando a média geral, seguindo as mesmas regras para indicativos de espiritualidade das médias fatoriais.

Para aferir o clima organizacional, foi utilizado um questionário (Q2) proposto e validado por Martins¹⁰² e adaptado para o presente estudo, composto de 63 questões divididas em 5 fatores, a saber: Apoio da chefia e organização (item 1 ao item 21), Recompensa (item 22

¹⁰¹ REGO; CUNHA; SOUTO, 2007, p. 13.

¹⁰² MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. (org). *Medidas de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 33.

ao item 34), Conforto físico (item 35 ao item 47), Controle/pressão (item 48 ao item 56) e Coesão entre colegas (item 57 ao item 63), conforme se observa na tabela 2.

Tabela 1 – Escala de Clima Organizacional

Denominações	Definição	Itens	Precisão
Apoio da chefia e organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho	01 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador	22 ao 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados	35 ao 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho	57 ao 63	0,78

Fonte: Martins¹⁰³

As perguntas foram respondidas com as opções Discordo, Neutro e Concordo, de modo que a apuração se deu somando os valores marcados (-1 para “Discordo”, 0 para “Neutro” e 1 para “Concordo”) pelas pessoas respondentes de cada um dos itens de cada fator, realizando a divisão pelo número de itens logo em seguida. A seguir, somou-se as médias de cada respondente no fator e dividiu-se pelo número de respondentes, obtendo-se a média fatorial.

Para fins da presente pesquisa, considerou-se quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional, com exceção do fator 4, que teve seus valores invertidos em função de a discordância indicar melhor clima organizacional. Ao passo que -0,5 indica um clima ruim, uma média de 0,5 em diante é indicativo de um bom clima organizacional geral ou para o fator a ser analisado.

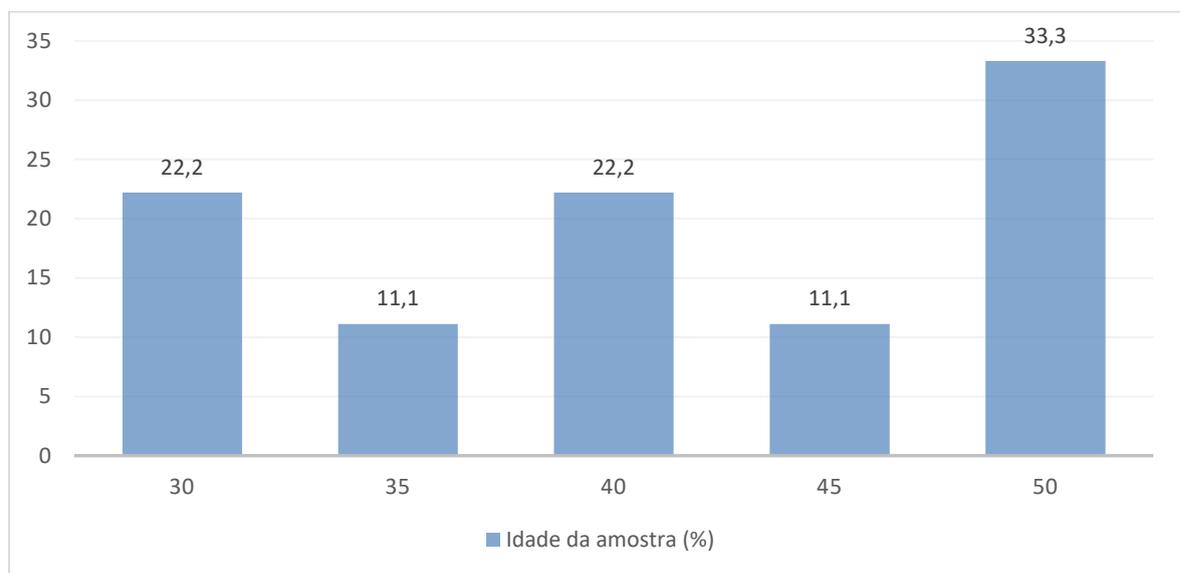
Por fim, somou-se cada uma das médias fatoriais e dividiu-se pelo número de respondentes, encontrando a média geral, seguindo as mesmas regras para indicativos de clima organizacional das médias fatoriais. Todos os questionários foram respondidos por meio eletrônico, utilizando-se o *Google Forms*.

¹⁰³ MARTINS, 2008, p. 32.

3.2 Análise dos dados

Participaram do estudo dez colaboradores de uma instituição de Ensino Superior da região Noroeste do estado do Rio de Janeiro, entre homens e mulheres, sendo todos eles envolvidos na gestão da instituição de acordo com suas atribuições. A faixa etária da amostra varia entre 30 e 50 anos, conforme o gráfico 1.

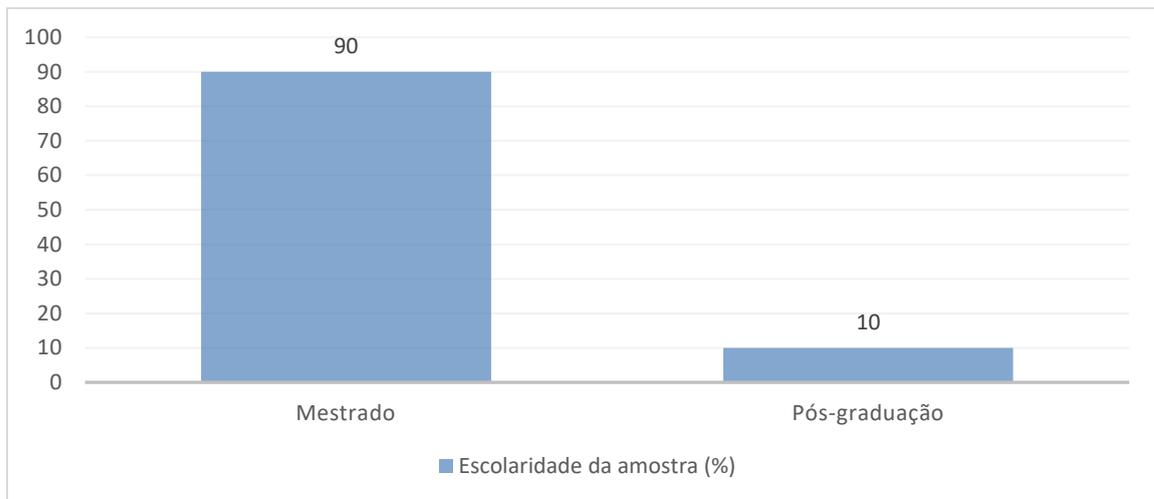
Gráfico 1 – Idade da amostra



Fonte: dados da autora

Quanto a escolaridade da amostra, a maior parte da população da amostra possui nível de mestrado e minoria possui pós-graduação, conforme se evidencia no gráfico 2.

Gráfico 2 – Escolaridade da amostra

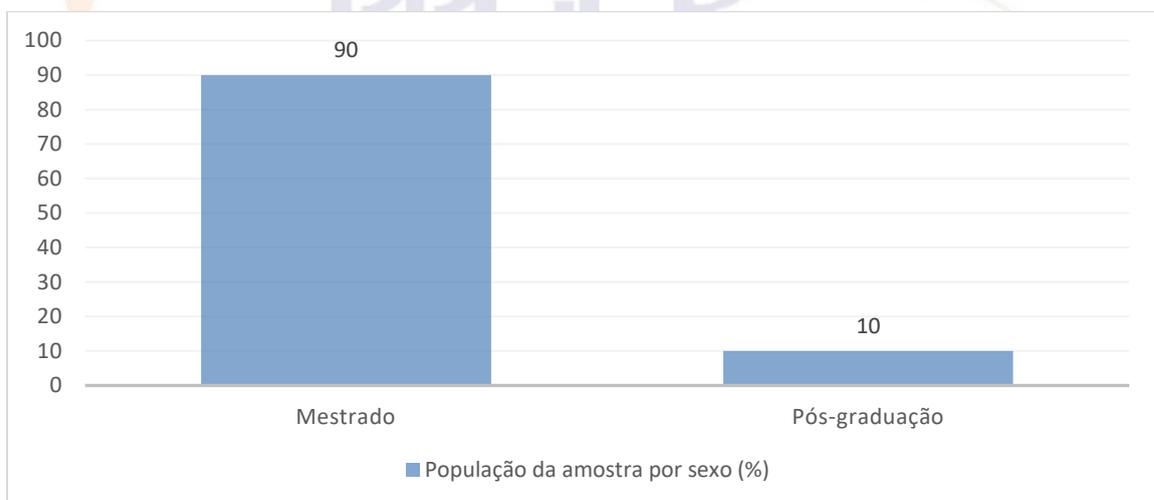


Fonte: dados da autora

Em relação ao sexo, a maior parte da amostra é do sexo feminino, conforme o gráfico

3.

Gráfico 3 – Sexo



Fonte: dados da autora

3.3 Aplicação do questionário sobre a espiritualidade na organização (Q1)

Primeiramente, os gestores foram inquiridos acerca da espiritualidade encontrada na empresa abordada no presente estudo por meio do questionário proposto, que foi respondido por meio digital. Entretanto, convém aduzir que foi assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) pelos participantes. As afirmações a serem analisadas foram divididas por fatores, onde o primeiro fator (Sentido de comunidade) se trata do grau em que os membros

da organização podem sentir conexões fortes com outras pessoas, obtendo-se as respostas conforme a tabela 2.

Tabela 2 – Fator 1: Sentido de Comunidade

Questão	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	6 (%)	7(%)
1a. As pessoas da minha equipe sentem-se parte de uma família.	-	-	-	33	11,1	11,1	44,4
1b. O meu grupo/equipe fomenta a formação de um espírito de comunidade.	-	-	-	22,2	-	11,1	66,7
1c. Acredito que as pessoas do meu grupo/equipe se apoiam umas nas outras	-	-	11,1	22,2	22,2	11,1	33,3
1d. Acredito que os membros do meu grupo/equipe se preocupam uns com os outros	-	-	-	33,3	22,2	22,2	22,2
1e. Sinto que as pessoas do meu grupo estão ligadas por um propósito comum	-	-	11,1	11,1	22,2	11,1	44,4
1f. O meu grupo/equipe preocupa-se com os mais desfavorecidos da comunidade	-	-	-	11,1	22,2	33,3	33,3

Fonte: Rego, Cunha e Souto¹⁰⁴

De acordo com Raissa Paulino e colaboradores, a espiritualidade, quando tratada no ambiente de trabalho, tem relação com a consciência entre os indivíduos, a necessidade de conexão, reconhecimento e respeito mútuo, fazendo com que não esteja restrita aos meios privados, de modo a se manifestar nos ambientes profissionais, definindo-se pelo sentido de ligação entre os colaboradores à comunidade onde se desempenha o trabalho¹⁰⁵. A possibilidade de realizar funções e, em concomitante, agregar sentido para as próprias vidas conduz à reflexão sobre a necessidade de as organizações reconhecerem o valor da espiritualidade.

Na presente pesquisa, o fator relacionado ao sentimento de comunidade no trabalho apresentou resultados predominantemente favoráveis a um bom nível de espiritualidade, principalmente na assertiva de que a equipe fomenta a formação de um espírito de comunidade (1b), não havendo nenhuma discordância absoluta no grupo de afirmações.

Em estudo exploratório, Claudio Ruy Portela Vasconcelos e colaboradores¹⁰⁶ apontam para o fato de que o ser humano possui necessidades espirituais, além das necessidades

¹⁰⁴ REGO; CUNHA; SOLTO, 2007, p. 13.

¹⁰⁵ PAULINO, R. D. et al. Correlatos da espiritualidade no trabalho: valores humanos, comprometimento organizacional afetivo e desempenho. *Qualit@s Revista Eletrônica*, v. 12, n. 2, p. 1-16, 2011. p. 5.

¹⁰⁶ VASCONCELOS, C. R. P. et al. *Espiritualidade no Trabalho*: estudo exploratório baseado em valores humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXI, Belo Horizonte, 2011. p. 03.

materiais, mostrando que tal preocupação faz com que o homem busque viver de acordo com algum senso de moralidade. Assim, de acordo com as palavras dos autores, a partir da sensibilidade para a espiritualidade, passa a emergir a busca por sentido no trabalho. A relação se faz conhecer na realidade ao se observar que, quando a organização visa apenas o mercado, os colaboradores nela inseridos trabalham apenas pelo dinheiro, mercantilizando os resultados.

Percebe-se, ao abordar os valores da organização e sua relação com o nível de espiritualidade encontrado na organização, que a espiritualidade não se trata de ritualismos nem tem relações diretas com uma inclinação religiosa evidenciada em um sistema de crenças específico. Na visão de Jack Hawley, a espiritualidade pode ser contemplada como um objetivo a ser alcançado pelo indivíduo, ao passo que uma religião seria um entre tantos outros caminhos para que tal objetivo seja alcançado. Independentemente de estar ou não ligado a um sistema religioso, o indivíduo demonstra inclinação a valores, procurando encontrar na organização um código de ética com o qual se identifica¹⁰⁷. Apesar de esses mesmos valores serem praticados nas religiões, como a preocupação com o próximo, a honestidade, a bondade e a empatia, estes lhe são pertencentes.

A satisfação encontrada na prática de valores que são considerados importantes para o indivíduo faz com que o mesmo busque estar em uma organização que pratica valores com os quais se identifica, e tais valores não podem ser apropriados pelo possuidor do capital, uma vez que estão inseridos nas pessoas. O alinhamento com os valores praticados na organização é um dos fatores no presente questionário, onde se evidenciou que não houve nenhuma discordância em absoluto nas respostas da população da amostra. As pessoas demonstraram maior nível de concordância na afirmação de sentir-se ligadas aos objetivos da empresa em que desempenham seus serviços (2f), demonstrando ainda alto nível de concordância na afirmação de sentir-se bem com os valores praticados na organização (2a).

Tabela 3 – Fator 2: Alinhamento do indivíduo com os valores da organização

Questão	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	6 (%)	7(%)
2a. Sinto-me bem com os valores que predominam na organização	-	-	11,1	-	33,3	11,1	44,4
2b. As pessoas sentem-se bem acerca de seu futuro na organização	-	-	11,1	22,2	44,4	11,1	11,1
2c. Minha organização respeita minha 'vida interior'	-	-	-	11,1	22,2	33,3	33,3

¹⁰⁷ HAWLEY, J. *O redespertar espiritual no trabalho: o poder do gerenciamento dharmico*. Rio de Janeiro: Recorde, 1995. p. 53.

2d. Minha organização ajuda-me que eu viva em paz comigo mesmo	-	11,1	-	11,1	22,2	22,2	33,3
2e. Os líderes da minha empresa preocupam-se em ser úteis à sociedade	-	-	-	11,1	11,1	44,4	33,3
2f. Sinto-me ligado aos objetivos de minha empresa	-	-	-	11,1	11,1	11,1	66,7

Fonte: Rego, Cunha e Souto¹⁰⁸

Ao enxergar significado no trabalho e se alinhar com bons valores na organização, o colaborador sente que o desempenho de suas funções pode agregar algum valor a comunidade em que está inserido. Uma vez satisfeitas suas necessidades espirituais e estabelecida sua conexão com algo maior do que o próprio ser, o colaborador passa a desejar a vivência de uma conexão com os outros e o sentimento de utilidade dentro desta comunidade em que está inserido, formada pelos colaboradores, assim como a sociedade em geral. Logo, a espiritualidade nas organizações também pode ser compreendida como a percepção de que os colaboradores possuem uma vida interior que é aprimorada na existência de um trabalho significativo em um contexto de comunidade, onde suas ações e serviços agregam algum valor para as outras pessoas. Tal conceito, apregoado por Ashmon e Duchon¹⁰⁹, foi útil como base para a criação de diversos estudos precursores da mensuração da espiritualidade em organizações.

O fator de maior concordância em Q1 trata do sentido de serviço à comunidade, representando também sua maior média fatorial. A tabela 4 evidencia a relação entre o trabalho e coisas que os respondentes consideram importantes em sua vida, assim como os benefícios e utilidade que o indivíduo sente que proporciona a sociedade enquanto desempenha seu trabalho.

Tabela 4 – Fator 3: Sentido de serviço à comunidade

Questão	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	6 (%)	7(%)
3a. Meu trabalho está relacionado com aquilo que considero importante na vida.	-	-	-	-	11,1	-	88,9
3b. Existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade.	-	-	-	-	-	11,1	88,9
3c. Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.	-	-	-	11,1	-	11,1	77,8

Fonte: Rego, Cunha e Souto¹¹⁰

¹⁰⁸ REGO; CUNHA; SOLTO, 2007, p. 13.

¹⁰⁹ ASHMOS, Donde P.; DUCHON, Dennis. Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000. p. 142.

¹¹⁰ REGO; CUNHA; SOLTO, 2007, p. 13.

Um dos fatores de maior concordância no presente estudo, a alegria ao desempenhar o trabalho também é marcante em ambientes corporativos espiritualizados. Pesquisas indicam que a alegria, além de fatores como o comprometimento, inovação e criatividade tendem a alcançar melhorias onde há bons níveis de espiritualidade. A existência de oportunidades para realizar trabalhos dotados de significado, conforme explicam Rego, Cunha e Souto promove um sentimento de alegria e respeito pelos valores transcendentais¹¹¹.

Ambas as assertivas do fator na presente pesquisa indicaram grande concordância (77,8%), não havendo discordâncias absolutas no fator, conforme se observa na tabela 5.

Tabela 5 – Fator 4: Alegria no trabalho

Questão	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	6 (%)	7(%)
4a. Sinto alegria no meu trabalho.	-	-	-	11,1	-	11,1	77,8
4b. Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho.	-	-	-	11,1	-	11,1	77,8

Fonte: Rego, Cunha e Souto¹¹²

Por fim, o derradeiro fator no presente questionário diz respeito aos itens que se relacionam com a forma que a organização respeita a espiritualidade e os valores espirituais de cada colaborador. Trata-se da percepção dos respondentes acerca da valorização da espiritualidade existente ou não no âmbito da organização. Neste item em especial, um maior nível de discordância indica, ao contrário dos outros fatores, um maior nível de espiritualidade, já que as assertivas trazem um cenário onde não há espiritualidade.

Tabela 6 – Fator 5: Oportunidades para a vida interior

Questão	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	6 (%)	7(%)
5a. Os meus valores espirituais não são valorizados no meu local de trabalho	77,8	11,1	-	-	11,1	-	-
5b. No meu local de trabalho, não há lugar para a minha espiritualidade.	75	12,5	-	12,5	-	-	-

Fonte: Rego, Cunha e Souto¹¹³

Tanto em valores fatoriais quanto em valores gerais, as médias obtidas na aplicação do presente questionário evidenciam bons níveis de espiritualidade, com destaques para os fatores

¹¹¹ REGO; CUNHA; SOLTO, 2007, p. 2.

¹¹² REGO; CUNHA; SOLTO, 2007, p. 13.

¹¹³ REGO; CUNHA; SOLTO, 2007, p. 13.

3 (sentido de serviço a comunidade) e 4 (alegria no trabalho). A média geral obtida após os cálculos demonstra que há um grande nível de espiritualidade na organização abordada no presente estudo.

Tabela 7 – Médias fatoriais e média geral

Fator	Média fatorial
Fator 1	1,71
Fator 2	1,74
Fator 3	2,92
Fator 4	2,55
Fator 5	2,16
Média geral	2,21

Fonte: dados levantados pela autora

Assim se infere, por meio dos dados apresentados na tabela 7, que tanto os fatores quanto a média geral se apresentam acima do que foi considerado, para fins do presente questionário, um bom nível de espiritualidade (1,5). Em uma análise geral, a empresa se mostra espiritualizada.

3.4 Aplicação do questionário sobre o clima organizacional (Q2)

O clima organizacional é um importante conceito para se compreender como o contexto do trabalho afeta as atitudes e comportamentos das pessoas no ambiente corporativo, seu desempenho e a qualidade de vida enquanto parte desta organização. Desta forma, percebe-se o clima organizacional como o ambiente humano onde os colaboradores realizam seu trabalho. Este ambiente é afetado pelo comportamento dos colaboradores e pelas relações que são construídas em seu entorno, de modo que a literatura acerca do tema postula, em diversas obras, que a qualidade do clima organizacional tem reflexo direto na produtividade, uma vez que um lugar favorável tende a ser positivo, inspirando e motivando os colaboradores a produzir¹¹⁴.

Considerando os fatores que propiciam um bom clima organizacional em uma empresa, se pode observar a proximidade com os valores transcendentais buscados em função da espiritualidade de cada indivíduo. Deste modo, é plausível que uma empresa espiritualizada demonstre um bom clima organizacional. Para a realização de uma análise com maiores

¹¹⁴ SOUZA, R. F. Pesquisa do clima organizacional de uma empresa do comércio do interior de Goiás. *Revista Especialize On-line IPOG*, Goiânia, ano 9, v. 01, n. 16, p. 03, dez. 2018.

detalhes acerca do clima organizacional encontrado na empresa abordada na presente pesquisa, o questionário proposto e validado por Maria do Carmo Fernandes Martins e adaptado para a presente pesquisa conta com assertivas divididas em 5 fatores, semelhante ao questionário de avaliação da espiritualidade (Q1).

O fator 1 trata do apoio da chefia e da organização para a realização dos trabalhos, o que tem relação direta com a qualidade da liderança. Se relaciona com o apoio afetivo, operacional e estrutural por parte da chefia, que é fornecido aos colaboradores durante o desempenho diário de suas atividades. Neste fator, se observa no questionário resultados que apontam um grande nível de concordância com as afirmações propostas, indicando um bom clima organizacional, tanto na orientação sobre o trabalho a ser desenvolvido pelos colaboradores quanto no reconhecimento e valorização dos mesmos em função de seu desempenho na execução de suas atribuições, o que pode ser verificado nos dados da tabela 8.

Tabela 8 – Fator 1: Apoio da chefia e organização

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
1 - Meu setor é informado das decisões do que o envolvem	-	10	90
2 - Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	-	30	70
3 - O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	-	-	100
4 - As tarefas que demoram mais para ser realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	10	30	60
5 - Aqui o chefe ajuda os funcionários com problemas.	-	-	100
6 - O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	-	-	100
7 - As mudanças são acompanhadas pelos supervisores.	-	10	90
8 - As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	-	30	70
9 - Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	-	10	80
10 - Aqui, existe planejamento de ideias.	10	40	50
11 - O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	-	20	80
12 - As mudanças nesta empresa são planejadas.	20	20	60
13 - As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	10	-	90
14 - Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	-	40	60
15 - O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	10	10	80
16 - Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	10	40	50
17 - O chefe tem respeito pelo funcionário.	-	-	100
18 - O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	-	10	90
19 - Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	-	-	100

20 - A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	-	20	80
21 - O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	-	30	70

Fonte: Martins¹¹⁵

Se percebe, entretanto, que em assertivas com relação a existência do planejamento e as ideias (10, 12 e 14) e sobre a participação dos colaboradores nas mudanças envolvendo a organização (16) apresentam menor nível de discordância. Conforme as palavras de autores abordados anteriormente como Murad e Vasconcellos, a sensação de comunidade figura entre os valores da espiritualidade¹¹⁶¹¹⁷.

O segundo fator abordado no Q2 tem relação com as políticas de recompensa, o que se traduz nas diversas formas de premiação utilizadas pela empresa para recompensar o esforço e a produtividade dos colaboradores no ambiente laborativo. Para fins do presente estudo, a média do fator 2 encontrou resultado relativamente positivo. Entretanto, se percebe que, embora haja mais neutralidade do que discordâncias, foi o fator que apresentou menor média no questionário entre os respondentes, representando um ponto a ser observado pela organização.

Entre as maiores discordâncias dos respondentes, estão as assertivas de que a qualidade do trabalho influencia no salário recebido (33) e de que a empresa considera a qualidade do trabalho para premiar o colaborador (34), ambas representando 70% de discordância.

Tabela 9 – Fator 2: Recompensa

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
22 - Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	-	30	70
23 - Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	-	20	80
24 - Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	30	50	20
25 - O que os funcionários ganham depende das tarefas que fazem.	40	30	30
26 - Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	20	50	30
27 - Esta empresa se preocupa com a saúde dos funcionários.	-	10	90
28 - Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	-	20	80
29 - As recompensas que os funcionários recebem estão dentro de suas expectativas.	30	60	10
30 - O trabalho bem feito é recompensado.	30	50	20
31 - O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	60	20	20

¹¹⁵ MARTINS, 2008, p. 33.

¹¹⁶ MURAD, 2012, p. 223.

¹¹⁷ VASCONCELLOS, 2008, p. 30.

32 - A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	60	20	20
33 - A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	70	20	10
34 - Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	70	30	-

Fonte: Martins¹¹⁸

A recompensa justa e coerente tem relação com algo que vai além do retorno financeiro, e a justiça é um valor espiritual, também presente em sistemas religiosos. Ao perceberem que não são devidamente recompensados por seus esforços e contribuições, colaboradores tendem a se desengajar da missão da organização, não se sentindo parte desta. O ambiente espiritualizado promove a justiça como um de seus valores, um ponto no qual a empresa pesquisada deve ser alertada para que corrija imediatamente. Apesar de haver maiores níveis de neutralidade do que de discordância, à organização é necessário um estudo sobre seu plano de cargos e salários, a fim de analisar a possibilidade de rever políticas de remuneração de colaboradores.

Convém aduzir que a recompensa é um dos fatores considerados por Arnold B. Bakker e colaboradores para a promoção do engajamento no trabalho, no estudo denominado *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*, onde o autor apregoa ainda que contribui positivamente para a saúde organizacional¹¹⁹.

O fator conforto físico se relaciona com a segurança e o conforto que são proporcionados pela organização aos colaboradores para a realização de suas atribuições, além da segurança e preservação de sua integridade física, onde o nível de concordância dos respondentes se mostrou positivo, representando a segunda maior média fatorial.

Em assertivas como “os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas”(35), “o deficiente físico pode se movimentar com facilidade” (37), “O ambiente de trabalho é agradável “ (39), “existe iluminação adequada” (42) e “o ambiente de trabalho é limpo” (44) houve 100% de concordância em relação a população da amostra, o que denota preocupação por parte da organização acerca do conforto e segurança dos colaboradores de acordo com os respondentes, contribuindo assim para um melhor clima organizacional, conforme explicita a tabela 10.

¹¹⁸ MARTINS, 2008, p. 33.

¹¹⁹ BAKKER, A. B. et al. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, London, v. 22, n. 3, 2008. p. 191.

Tabela 10 – Fator 3: Conforto Físico

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
35 - Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	-	-	100
36 - O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	-	10	90
37 - Nesta empresa o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	-	-	100
38 - O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	-	10	90
39 - O ambiente de trabalho é agradável.	-	-	100
40 - Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	10	10	80
41 - Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	-	20	80
42 - Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	-	-	100
43 - Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	-	30	70
44 - O setor de trabalho é limpo.	-	-	100
45 - Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	-	30	70
46 - Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	10	40	50
47 - O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	-	10	90

Fonte: Martins¹²⁰

De acordo com Martins, o controle e a pressão exercida pelos chefes em relação aos colaboradores podem contribuir para um clima organizacional ruim a medida em que tais cobranças se tornam demasiadas, e que se deslocam de seu real objetivo na organização, de modo a causar problemas até mesmo para a saúde dos colaboradores¹²¹.

Na presente pesquisa, os resultados obtidos no fator 4 denotam uma necessidade de mudanças em relação a estes itens, que podem estar prejudicando o clima organizacional em certo nível. Apesar do observado, a média fatorial permanece positiva, de modo que as respostas para as assertivas do questionário se diversificam entre neutralidade, concordância e discordância, conforme se observa nos dados da tabela 11.

Tabela 11 – Fator 4: Controle/pressão

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
48 - Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	70	20	10
49 - Nesta empresa tudo é controlado.	60	40	-
50 - Esta empresa exige que as tarefas sejam		20	80

¹²⁰ MARTINS, 2008, p. 33.¹²¹ MARTINS, 2008, p. 37.

feitas no prazo previsto.			
51 - A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	40	30	30
52 - Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	80	20	-
53 - Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	40	30	30
54 - Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	80	20	-
55 - Nesta empresa nada é feito sem a autorização do chefe.	30	40	30
56 - Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	50	20	30

Fonte: Martins¹²²

No fator controle/pressão, especificamente em assertivas sobre fiscalização constante (49, 51 e 56) e centralização (55) denotam a necessidade de mudanças a ser realizadas para garantir maior autonomia aos colaboradores, embora assertivas de fatores anteriores tiveram altos níveis de concordância no sentido de que os funcionários são ouvidos pelos gestores da organização. O colaborador com maior liberdade tende a ser mais produtivo e usar melhor seus conhecimentos.

Um consenso entre os teóricos que discutem o clima organizacional nas organizações é de que as relações interpessoais são um dos principais fatores para a construção de um bom clima no ambiente corporativo. Quando indivíduos são submetidos a uma jornada de trabalho com diversas pessoas, onde precisam interagir e dividir um mesmo ambiente, discutir os projetos e metas futuras e traçar planos para a execução dos objetivos, se faz necessária a interação entre diferentes personalidades, cada qual dotada de seu próprio modo de pensar e conceber o mundo. Desta forma, a qualidade do relacionamento interpessoal é de grande importância para a construção de um bom clima organizacional¹²³.

O fator 5 diz respeito ao vínculo e colaboração entre os colaboradores no desempenho de suas funções na organização, além de sua união em prol de um mesmo objetivo, e obteve a maior média entre os fatores abordados no Q2, onde não houve nenhuma discordância entre os respondentes, assim como o nível de concordância não foi menor do que 80% em todas as assertivas apresentadas. Se depreende que, de acordo com a visão dos respondentes, existem boas relações interpessoais no ambiente organizacional.

¹²² MARTINS, 2008, p. 33.

¹²³ GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. A motivação no ambiente organizacional. *Revista Produção*, v. 3, n. 3, p. 1-30, 2003. p. 17.

Tabela 12 – Fator 5: Coesão entre colegas

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
57 - As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	-	10	90
58 - O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	-	20	80
59 - Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	-	10	90
60 - Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	-	10	90
61 - Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	-	10	90
62 - Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	-	20	80
63 - Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	-	20	80

Fonte: Martins¹²⁴

As médias obtidas no questionário para aferir o clima organizacional (Q2) mostram um resultado que, nos padrões estabelecidos para o tratamento dos dados, se identificou um bom clima organizacional, conforme evidenciam os dados da tabela 13. Entretanto, existem pontos a ser aprimorados no seio da organização, principalmente nos quesitos “Recompensa” (fator 2) e “Controle/Pressão” (fator 4).

Tabela 13 – Médias fatoriais e média geral

Fator	Média fatorial
Fator 1	0,71
Fator 2	0,18
Fator 3	0,83
Fator 4	0,24
Fator 5	0,84
Média geral	0,56

Fonte: Martins¹²⁵

3.5 Análise e Discussão

Para fins da presente pesquisa, realizada em uma instituição de Ensino Superior de uma cidade da Região Noroeste do estado do Rio de Janeiro, foram aplicados dois questionários, sendo que o primeiro deles (Q1), validado por Rego, Cunha e Souto, trata da espiritualidade no seio da organização, com adaptações no tratamento de dados. O segundo (Q2), cujo tratamento

¹²⁴ MARTINS, 2008, p. 33.

¹²⁵ MARTINS, 2008, p. 33.

de dados também foi adaptado para o presente estudo, trata da mensuração do clima organizacional da empresa¹²⁶.

Fundamenta-se o uso conjunto destes questionários na hipótese, dotada de embasamento teórico, de que um nível aceitável de espiritualidade na organização tende a influenciar no clima organizacional existente neste mesmo ambiente.

Ao se considerar que, conforme Idalberto Chiavenato, as necessidades humanas assumem formas, expressões e intensidades que tendem a variar de indivíduo para indivíduo, também se observa em teorias como a pirâmide de necessidades de Maslow e a teoria dos fatores de Frederick Herzberg que tais necessidades ultrapassam os valores monetários e tangíveis, progredindo para as necessidades sociais, de autoestima e de realização pessoal, que são imbuídas com fatores relacionados a valores espirituais, como a busca por sentido no desempenhar das atribuições, o aprimoramento das relações interpessoais e os valores culturais¹²⁷¹²⁸¹²⁹.

A espiritualidade se expressa por meio de valores que transcendem o indivíduo, estando este ou não inserido em uma instituição religiosa. Tais valores estão relacionados, em um ambiente organizacional, com o sentimento de comunidade, o alinhamento entre os valores defendidos pelo indivíduo e os praticados pela empresa, a satisfação no trabalho e ao quanto sua espiritualidade é respeitada pela organização. Tem influência direta na relação entre os colaboradores, a liderança, o gerenciamento de pessoas, os valores, a missão e o bem-estar físico e emocional¹³⁰.

O clima organizacional é obtido por meio de uma percepção do coletivo que se defronta ao dia a dia da organização, tratando-se do ambiente interno da organização. Fatores como uma boa liderança, relações interpessoais saudáveis, conforto e recompensas são importantes para se estabelecer um bom clima organizacional.

No presente estudo, considerando os dois questionários aplicados, os fatores e a reação dos respondentes, que os resultados apresentam um nível satisfatório de convergência. Em Q1,

¹²⁶ REGO; CUNHA; SOLTO, 2007, p. 13.

¹²⁷ A pirâmide das necessidades de Maslow postula que as necessidades que promovem a motivação humana estão relacionadas com fatores fisiológicos, de segurança, sociais, de autoestima e realização pessoal, progredindo em níveis de pirâmide, porém correlacionados e influentes entre si, influenciando diretamente no comportamento humano e na motivação.

¹²⁸ A teoria dos fatores de Herzberg explica o comportamento humano em situação de trabalho por meio de fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores motivacionais e intrínsecos, de modo que o primeiro fato se relaciona com o ambiente externo que cerca o indivíduo, e o segundo tem relação com a natureza das tarefas que o indivíduo executa, envolvendo os sentimentos em relação ao crescimento individual e reconhecimento profissional.

¹²⁹ CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 127.

¹³⁰ PAULINO; VASCONCELOS; ALVES, 2011, p. 4.

se observa que os maiores níveis de concordância estão nas assertivas “o meu grupo/equipe fomenta a formação de um espírito de comunidade” (1b) e “as pessoas da minha equipe sentem-se parte de uma família” (1a), com 66% e 44%, respectivamente. Em Q2, o nível de concordância para assertivas como “as relações entre as pessoas deste setor são de amizade” (57) e “existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa” (62), também possuem alto nível de concordância (90 e 80%, respectivamente).

Em outro ponto, na questão 5a de Q1, a maior parte dos respondentes discorda em absoluto que seus valores espirituais não sejam respeitados no ambiente de trabalho (77,8%), indicando que os valores espirituais do colaborador são observados e respeitados pela organização. Em Q2, assertivas como “o chefe valoriza a opinião dos funcionários” (15) e “o ambiente de trabalho é agradável” (39) apresentaram altos índices de concordância (80 e 100%, respectivamente).

O nível de concordância, em Q1, das assertivas “sinto alegria no meu trabalho” (4a) e “na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho” (4b) se apresentou em 77,8% das respostas, indicando que os colaboradores se sentem felizes em fazer parte da organização. Em Q2, assertivas como “os funcionários realizam suas tarefas com satisfação” (22), “esta empresa valoriza o esforço dos funcionários” (28) e “aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas” (60) apresentaram alto nível de concordância (70, 80 e 90%, respectivamente).

Em relação às médias gerais, em ambos os questionários se observa médias que indicam um bom nível de espiritualidade, assim como um bom clima organizacional. Em fatores individuais, Q2 apresentou 2 pontos que, embora não denotem um clima organizacional ruim, não atingiram a média de um bom clima organizacional para os parâmetros estabelecidos no presente estudo. Tais fatores remetem ao sistema de recompensas instituído pela organização (média 0,18) e ao controle ou pressão exercidos pela liderança da organização (média 0,24).

Conforme as palavras de Gavin e Mason, uma vez que o local de trabalho é desenhado e gerido para proporcionar significado aos seus colaboradores, a tendência que se observa é a de eles serem mais felizes e saudáveis, gerando maiores resultados a longo prazo, afirmando a importância da continuidade de reflexões acerca deste tema¹³¹. Para os autores, a capacidade de gestão da espiritualidade constitui uma ferramenta importante para aspectos que se relacionam com o clima organizacional e vão além deles, uma vez que a formação de um bom clima em uma organização também agrega benefícios em outros fatores, como a produtividade e a relação com a sociedade e os clientes.

¹³¹ GAVIN, J. H. & MASON, R. O. The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, v. 33, n. 4, p. 379-392, 2004. p. 381.

CONCLUSÃO

Para o sucesso de uma organização, são necessárias as pessoas e seu comportamento, que é orientado por seus valores. Assim, uma vez que os colaboradores representam a organização, deve haver esforço para que seus valores e os da empresa estejam alinhados.

O fator humano ganhou maior evidência no mundo globalizado, de modo que os colaboradores assumem posições e atribuições cada vez mais complexas nas organizações, e que demandam cada vez mais conhecimentos. Assim, é de grande importância um ambiente de trabalho que auxilie na promoção da satisfação dos colaboradores, ampliando assim sua produtividade.

A espiritualidade tem como significação o questionamento de paradigmas comuns, culminando na percepção de uma realidade diferente daquela costumeira, a fim de encontrar menor sofrimento no convívio e a compreensão da necessidade da cooperação mútua. No ambiente corporativo, a necessidade desta cooperação é cristalina e cotidiana, uma vez que cada setor e seus colaboradores dependem um do outro para atingir os objetivos da organização.

Neste sentido, a espiritualidade pode ajudar, conforme foi evidenciado nas assertivas apresentadas pelos diversos autores pesquisados, a conferir sentido ao trabalho que se desempenha, da mesma forma que o homem anseia por sentido em todas as áreas de sua vida. Ser espiritual nada mais é do que viver, e viver em comunidade, de modo que se reflete a espiritualidade no respeito ao próximo, na bondade, solidariedade e trabalho em equipe.

Em seus primórdios, a pesquisa teve como propósito elucidar o conceito de espiritualidade, assim como dissertar sobre a percepção das pessoas acerca de valores transcendentais quando aplicados ao contexto organizacional. Assim, se preservou o cuidado de abordar diferentes conceitos encontrados na literatura e suas diversas aplicações. Nota-se que a espiritualidade é um componente que não pode ser ignorado por aqueles que participam direta ou indiretamente da gestão de uma organização, visto que reflete em cada uma das etapas do dia a dia de um colaborador em seu ambiente de trabalho.

Buscou-se ainda estabelecer as diferenças entre a religiosidade, espiritualidade e a religião, conceitos que geram bastante confusão. Sendo assim, se destacou que a espiritualidade se traduz na busca por sentido na vida e valores que transcendem o material, podendo ou não estar atrelada a um sistema religioso, que se traduz na religião. Ao impulso que leva uma pessoa a fazer parte de um sistema religioso específico, pode-se chamar de religiosidade. Tal diferenciação nos leva ao conhecimento de que um ambiente espiritualizado não necessita ser um ambiente religioso. Uma vez que as pessoas buscam valores superiores e transcendentais,

exercem elas a sua espiritualidade. Tal fator é verificável em qualquer organização, independente das crenças religiosas de seus colaboradores.

Ao se tratar sobre o clima organizacional, depreendeu-se com as assertivas dos autores pesquisados que os valores contemplados na espiritualidade em muito se assemelham aos fatores que proporcionam um bom clima organizacional. Um ambiente onde há respeito, compreensão e união entre os colaboradores e seus líderes é propenso a um melhor clima organizacional, otimizando os processos organizacionais, bem como a relação com seus clientes internos e externos.

Tal constatação se deu ainda nos resultados dos questionários aplicados na Instituição de ensino, objeto da presente pesquisa. As médias de espiritualidade e clima organizacional indicaram, para os parâmetros abordados, bons níveis para ambos. As assertivas dos fatores que se relacionam com o sentimento de pertencimento e comunidade, mostraram-se elevadas em níveis de concordância, restando medianos os fatores relacionados à forma de recompensar adotada pela gerência.

Com relação aos fatores pautados no relacionamento entre os colaboradores e o trabalho em equipe, os questionários indicaram bons níveis para espiritualidade e clima organizacional, mostrando que existem boas relações entre os colaboradores. A correlação entre a espiritualidade e a qualidade do clima organizacional se faz evidente nos valores intrínsecos da espiritualidade, que são estritamente ligados ao convívio mútuo e respeito ao próximo, assim como o sentimento de comunidade e comunhão.

Assim, resta clara a obtenção do objetivo proposto nesta pesquisa, a saber, a percepção da influência da espiritualidade na qualidade do clima organizacional de uma empresa. Encerra-se a presente pesquisa, sem o prejuízo da possibilidade e necessidade da ampliação do tema aqui discutido, onde se pode citar recomendações como a exploração de amostragens maiores e com setores discriminados, o estudo da relação entre a liderança e a manutenção da espiritualidade no ambiente corporativo e a comparação dos níveis de espiritualidade para escalas como a de Maslow e Herzberg para aferir a motivação.

Por fim, espera-se que o presente estudo possa servir de motivação para ensejar diversos outros, ajudando assim organizações e equipes de colaboradores a encontrar o equilíbrio e uma melhor saúde organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Tatiana. Espiritualidade e resiliência: enfrentamento em situações de luto. *Sacrilegens*, Juiz de Fora, v. 12, n. 1, p. 72-91, jan.-jun. 2015.
- ARCHER, E. R. *O mito da motivação*. São Paulo: Atlas, 1989.
- ARRUDA, V. C. M. *A inteligência espiritual: espiritualidade nas organizações*. São Paulo: IBRASA, 2005.
- ASHMOS, Donde P.; DUCHON, Dennis. Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000.
- BELLA, R. L. F. *Espiritualidade no ambiente de trabalho: uma proposta para prevenção de distúrbios de saúde mental*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.
- BENEFIEL, M. Mapping the Terrain of spirituality in organizations research. *Journal of Organizational Change Management*, v. 16, n. 4, p. 367-377, 2003.
- BISPO, Patrícia. *10 razões significativas para valorizar a espiritualidade no trabalho*. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Dicas/6786/10-razoessignificativas-para-valorizar-a-espiritualidade-no-trabalho.html>. Acesso em: 04 abr. 2020.
- BONILLA, J. *Novo enfoque sobre liderança centrada na vida*. Belo Horizonte: Independente, 2004.
- BOOG, G. G. *Espiritualidade nas empresas*. Disponível em: http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/150202boog_espiritualidade_empresas.shtm. Acesso em: 15 mai. 2020.
- BORBA, Valdir Ribeiro. A empresa espiritualizada. Disponível em: <http://www.teologiaclub.com/site/index.php?pagina=texto&id=78>. Acesso em: 04 abr. 2020.
- BURKHARD, D.; MOGGI, J. *Como integrar liderança e espiritualidade: a visão espiritual das pessoas e das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BYRNE, C. J; MORTON, D. M; DAHLING, J. J. Spirituality, religion, and emotional labor in the workplace. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, v. 8, n. 4, p. 299-315, 2011.
- CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. *XVII Semead – Seminários em Administração*, nov. 2015.
- CALDEIRA, Sílvia; GOMES, Ana Calapez; FREDERICO, Manuela. De um novo paradigma gestão dos enfermeiros – a espiritualidade no local de trabalho. *Revista de Enfermagem Referência*. v. 3, n. 3, p. 25-35, mar. 2011.
- CAMPOS, D. C. *Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos*. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

CARVALHO, S. M. F. N. *Ética e espiritualidade: contributos para o exercício competente da liderança e eficácia das organizações educativas*. Tese (Mestrado em Ciências da Educação) - Universidade da Madeira, Funchal, Portugal, 2011.

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. *Princípios da administração: O Essencial em teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações*. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2008, p. 121.

CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOPRA, D.; MLODINOW, L. *Ciência x Espiritualidade – dois pensadores, duas visões de mundo*. São Paulo: Sextante, 2010.

COELHO, J. *Espiritualidade no mundo corporativo: a influência da espiritualidade na gestão de pessoas dentro das organizações*. Dissertação (Mestrado em Ciências das Religiões) - Faculdade Unida de Vitória, Vitória, 2016.

COSTA, Q. Reflexões sobre a espiritualidade nas organizações. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 2017, p. 2. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0381_17.pdf. Acesso em: 16 mar. 2020.

COSTA, S.; ENES, R. Qualidade de vida no ambiente de trabalho por meio da cultura organizacional espiritualizada. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, XIII, São Paulo, 29-30 set. de 2016.

COUTINHO, José Pereira. Religião e outros conceitos. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, v. 24, p. 171-193, 2012.

DANIEL, Jose Luis. The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development*. v. 29, n. 5, p. 442-456, 2010.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2009.

DOTTO, F. R.; FELTRIN, J.; NICOLA, R. Espiritualidade nas organizações: uma possibilidade para a humanização do trabalho. *SBDG, Caderno 153*, 2016, p. 13.

DUTRA, A. *Gestão estratégica de pessoas*. Palhoça: UnisulVirtual, 2014.

FANGGIDAE, R. E.; SURYANA, Y.; HILMIANA, N. E. Effect of spirituality workplace on organizational commitment and job satisfaction. 3rd Global Conference on Business and Social Science-2015. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 219, n. 1, p. 639-646, 2016.

FITE, K; REARDON, R.F; BOONE, M. Spirituality and 21st century school leadership. *Academic Leadership*, v. 9, n. 1, p. 91, 2011.

FRANÇA, A. C. L. *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2011.

FRY, L. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 12, n. 14, p. 693-727, 2003.

GAVIN, J. H. & MASON, R. O. The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, v. 33, n. 4, p. 379-392, 2004.

GARCIA, F. A. S. *O impacto da espiritualidade no trabalho e de percepção de saúde organizacional sobre comportamentos de cidadania organizacional*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2013.

GIL, A C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLTZ, S.M. Spiritual power: The internal, renewable social power source. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, v. 8, n. 4, p. 341-363, 2011.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. A motivação no ambiente organizacional. *Revista Produção*, v. 3, n. 3, p. 1-30, 2003.

GONÇALVES, C. A. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

GUILLORY, W. A. *A Empresa Viva: espiritualidade no local de trabalho*. São Paulo: Cultrix, 2002.

HAWLEY, J. *O redespertar espiritual no trabalho: o poder do gerenciamento dharmico*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

HOLLENBECK, J. R.; WAGNER, J. A. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2004.

KARAKAS, Fahri. Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, v. 94, n. 1, p. 89-106, 2010.

KERSTING, K. Religion and spirituality in the treatment room. *APA on line*, v. 34, n. 11, p. 31, 2003.

KOENIG, H. G. *Medicina, religião e saúde: o encontro da ciência e da espiritualidade*. Porto Alegre: L&PM, 2012.

LAVELLE, J. J. What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature, *Journal of Organizational Behavior*, v. 31, n. 6, p. 918-923, 2010.

LOPES, V. S. V. B. V. *O ambiente de trabalho, a cultura organizacional e espiritualidade frente a frente: Estudo de caso em Instituição de Ensino Superior de Montes Claros – MG*. Tese (Doutorado em Ciências da Religião) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

LUZ, R. S. *Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

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

MARANHÃO, L. M. M. *Espiritualidade no ambiente de trabalho: um estudo de caso no Real Hospital Português de Beneficência em Pernambuco*. Universidade Federal de Pernambuco, 2016.

MARQUES, J. Spiritually or politically driven behavior: differences in the workplace, Development and Learning in Organizations. *An International Journal*, v. 24, n. 6, p. 12-16, 2010.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. (org). *Medidas de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MENDES, Lindevany Hoffmann de Lima. *A relação entre espiritualidade e dignidade: um estudo com gestores e não gestores de organizações da região do Nordeste do Brasil*. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) - Faculdade Boa Viagem – DeVry Brasil, 2012.

MOGGI, J. A espiritualidade é o grande capital desta era. *Revista HSM Management*, v. 1, n. 52, p. 4, 2008.

MURAD, A. *Gestão e Espiritualidade: Uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas, 2012.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. *Clima organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização*. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, IX, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2020.

PAULINO, R. D. et al. Correlatos da espiritualidade no trabalho: valores humanos, comprometimento organizacional afetivo e desempenho. *Qualit@sRevistaEletrônica*, v. 12, n. 2, p. 01-16, 2011.

PAWAR, B. S. Workplace Spirituality Facilitation: A Comprehensive Model. *Journal of Business Ethics*, v. 1, n. 90, p. 375-386, 2009.

PIERCE, G. F. A. *Espiritualidade no trabalho: 10 maneiras de equilibrar sua vida profissional*. São Paulo: Verus Editora, 2006.

PINHEIRO, L.; FROELICH, C. KONRATH, K. Espiritualidade no ambiente de trabalho: evidências em três casos. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas*, v. 8, n. 2, p. 41-61, jul. 2019.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, Art. 12, p. 1-27, jul./dez. 2007.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: um estudo luso-brasileiro. *RAE*, v. 3, n. 44, p. 30-43, 2004.

REGO, A.; SOUTO, S. CUNHA, M. P. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão (ISPA)*, v. 13, n. 1, p. 7-36, 2007.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

RÖHR, F. Espiritualidade e formação humana. UNISUL, Tubarão, Número ESPECIAL: *Biopolítica, Educação e Filosofia*, p. 53-68, 2011.

RUTHES, V. R. M. A relação entre espiritualidade e saúde: um novo paradigma. *Saberes em Ação*, ano 02, n. 03, p. 8, jan./jun. 2014.

SANDERS III, J. E., HOPKINS, W. E. GEROY, G. D. From transactional to transcendental: Toward a and integrated theory of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, v. 9, n. 4, p. 21-31, 2009.

SANTIAGO, C. S. Espiritualidade corporativa: realidade ou mito na visão do profissional de secretariado. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSec*, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 94-118, set./dez. 2014.

SILVA, C. R. N. M. *A espiritualidade nas organizações: um estudo empírico*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade de Coimbra, 2016.

SOCCI, V. Religiosidade e o adulto idoso. In: PORTO WITTER, G. *Envelhecimento*. Referenciais teóricos e pesquisas. (Coleção Velhice e Sociedade). Campinas: Editora Alínea, 2006.

SOUZA, E. L. P. *Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: E. Blucher, 1978.

SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; PINTO, F. R. Espiritualidade e Decisão de Compra no Mercado de Planos de Saúde. *Revista Ciências Administrativas*, v. 23, n. 2, p. 336-350, 2017.

SOUZA, R. F. Pesquisa do clima organizacional de uma empresa do comércio do interior de Goiás. *Revista Especialize On-line IPOG*, Goiânia, ano 9, v. 01, n. 16, p. 03, dez. 2018.

TAKESHY, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TEIXEIRA, E. F. B. et al. *Espiritualidade e Qualidade de Vida*. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul., 2004.

TEIXEIRA, E. F. B.; MULLER, M. C.; SILVA, J. D. T. *Espiritualidade e Qualidade de Vida*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. *In: BOOG, Gustavo (org.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes.* São Paulo: Gente, 2002.

ULRICH, D. *Recursos Humanos Estratégicos.* São Paulo: Editora Futura, 2000.

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

VASCONCELOS, C. R. P. et al. *Espiritualidade no Trabalho: estudo exploratório baseado em valores humanos.* *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXI,* Belo Horizonte, 2011.

VERGARA, S. C. *Administração com arte: Experiências vividas de ensino aprendizagem.* São Paulo: Atlas, 2002.



APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO Q1

Q1 - QUESTIONÁRIO SOBRE A ESPIRITUALIDADE DOS GESTORES
(com base em Rego, Cunha e Souto, 2005)

Prezado respondente,

Com o objetivo de ampliar a compreensão sobre o comportamento das organizações na relação com os seus clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros, realizo um estudo com o tema “A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA DE PAPÉIS NO NORTE NOROESTE FLUMINENSE”.

Gostaríamos de contar com a sua contribuição respondendo a este questionário que não levará mais de **10 minutos**.

A sua identificação não é necessária.

Agradecemos pela contribuição.

Lidia Azevedo Terra Leite
(Administradora e Mestranda da Universidade Unida de Vitória-ES)
Data de preenchimento: ___/___/2021.

Instruções gerais da pesquisa:

Para garantir a conformidade e precisão destas respostas, precisamos que você:

- 1• responda a todas as perguntas, sem deixar nenhuma em branco;

- 2• saiba que a melhor resposta é a primeira que vier;
- 3• seja sincero e objetivo;

- 5• os dados não serão individualizados e assegurados em sigilo;

- 6• os resultados estarão disponíveis para consulta na íntegra do trabalho.

1a. As pessoas da minha equipe sentem-se parte de uma família.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

1b. O meu grupo/equipe fomenta a formação de um espírito de comunidade.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

1c. Acredito que as pessoas do meu grupo/equipe se apoiam umas nas outras

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

1d. Acredito que os membros do meu grupo/equipe se preocupam uns com os outros

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

1e. Sinto que as pessoas do meu grupo estão ligadas por um propósito comum

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

1f. O meu grupo/equipe preocupa-se com os mais desfavorecidos da comunidade

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

2a. Sinto-me bem com os valores que predominam na organização

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

2b. As pessoas sentem-se bem acerca de seu futuro na organização

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

2c. Minha organização respeita minha 'vida interior'

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

2d. Minha organização ajuda-me que eu viva em paz comigo mesmo

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

2e. Os líderes da minha empresa preocupam-se em ser úteis à sociedade

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

2f. Sinto-me ligado aos objetivos de minha empresa

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

3a. Meu trabalho está relacionado com aquilo que considero importante na vida.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

3b. Existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

3c. Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

4a. Sinto alegria no meu trabalho.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

4b. Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

5a. Os meus valores espirituais não são valorizados no meu local de trabalho

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

5b. No meu local de trabalho, não há lugar para a minha espiritualidade.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

IDADE

Faixa de 20 25 30 35 40 45 50 Faixa de

SEXO

Masc Feminin
 . 0

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

ESCOLARIDADE

Ensino Fundamental 1 2 3 4 5 6 7 Mestrado / Doutorado

F1 F2 EM G PG M D

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO Q2

Q1 - QUESTIONÁRIO PARA A AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
(com base em Rego, Cunha e Souto, 2005)

Prezado respondente,

Com o objetivo de ampliar a compreensão sobre o comportamento das organizações na relação com os seus clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros, realizo um estudo com o tema “A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA DE PAPÉIS NO NORTE NOROESTE FLUMINENSE”.

Gostaríamos de contar com a sua contribuição respondendo a este questionário que não levará mais de **10 minutos**.
A sua identificação não é necessária.
Agradecemos pela contribuição.

Lidia Azevedo Terra Leite
(Administradora e Mestranda da Universidade Unida de Vitória-ES)
Data de preenchimento: ___/___/2021.

Instruções gerais da pesquisa:

Para garantir a conformidade e precisão destas respostas, precisamos que você: 1• responda a todas as perguntas, sem deixar nenhuma em branco;
2• marque com um X em “discordo”, “neutro” ou “concordo”; 3• seja sincero e objetivo;

5• os dados não serão individualizados assegurando o sigilo;

6• os resultados estarão disponíveis para consulta na íntegra do trabalho.

Fator 1 - Apoio da chefia e organização

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
1 - Meu setor é informado das decisões do que o envolvem			
2 - Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.			
3 - O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.			
4 - As tarefas que demoram mais para ser realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.			
5 - Aqui o chefe ajuda os funcionários com problemas.			
6 - O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.			
7 - As mudanças são acompanhadas pelos supervisores.			
8 - As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.			
9 - Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.			
10 - Aqui, existe planejamento de ideias.			
11 - O funcionário pode contar com o apoio do chefe.			
12 - As mudanças nesta empresa são planejadas.			
13 - As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.			
14 - Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.			
15 - O chefe valoriza a opinião dos funcionários.			
16 - Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.			
17 - O chefe tem respeito pelo funcionário.			
18 - O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.			
19 - Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.			
20 - A empresa aceita novas formas de			

o funcionário realizar suas tarefas.	
21 - O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	

Fator 2: Recompensa

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
22 - Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.			
23 - Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.			
24 - Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.			
25 - O que os funcionários ganham depende das tarefas que fazem.			
26 - Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.			
27 - Esta empresa se preocupa com a saúde dos funcionários.			
28 - Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.			
29 - As recompensas que os funcionários recebem estão dentro de suas expectativas.			
30 - O trabalho bem feito é recompensado.			
31 - O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.			
32 - A produtividade do empregado tem influência no seu salário.			
33 - A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.			
34 - Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.			

Fator 3: Conforto Físico

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
35 - Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.			
36 - O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.			
37 - Nesta empresa o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.			
38 - O espaço físico no setor de trabalho			

é suficiente.	
39 - O ambiente de trabalho é agradável.	
40 - Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41 - Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42 - Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43 - Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44 - O setor de trabalho é limpo.	
45 - Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46 - Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47 - O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	

Fator 4: Controle/pressão

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
48 - Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.			
49 - Nesta empresa tudo é controlado.			
50 - Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas no prazo previsto.			
51 - A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.			
52 - Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.			
53 - Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.			
54 - Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.			
55 - Nesta empresa nada é feito sem a autorização do chefe.			
56 - Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.			

Fator 5: Coesão entre colegas

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
57 - As relações entre as pessoas deste			

setor são de amizade.	
58 - O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59 - Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60 - Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	
61 - Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62 - Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	
63 - Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

