

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

JORDANA COELHO



ESPIRITUALIDADE NO MUNDO CORPORATIVO: A INFLUÊNCIA DA
ESPIRITUALIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

JORDANA COELHO

Certificado pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade Unida de Vitória – 06/12/2016.

ESPIRITUALIDADE NO MUNDO CORPORATIVO: A INFLUÊNCIA DA
ESPIRITUALIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

PPGCR
Faculdade Unida de Vitória

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

Orientador: Dr. Abdruschin Schaeffer Rocha

VITÓRIA

2016

Coelho, Jordana

Espiritualidade no mundo corporativo / A influência da espiritualidade na gestão de pessoas dentro das organizações / Jordana Coelho. – Vitória: UNIDA / Faculdade Unida de Vitória, 2016. vii, 65 f. ; il. 31 cm.

Orientador: Abdruschin Schaeffer Rocha

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

Referências bibliográficas: f. 63-65

1. Ciências das religiões. 2. Religião e esfera pública. 3. Espiritualidade. 4. Mundo corporativo e espiritualidade. 5. Gestão de pessoas. 6. Secularização. 7. Religião. 8. Desinstitucionalização . - Tese. I. Jordana Coelho. II. Faculdade Unida de Vitória, 2016. III. Título.

JORDANA COELHO

ESPIRITUALIDADE NO MUNDO CORPORATIVO: A INFLUÊNCIA DA
ESPIRITUALIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DAS
ORGANIZAÇÕES

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



Doutor Abdruschin Schaeffer Rocha – UNIDA (presidente)



Doutor Osvaldo Luiz Ribeiro – UNIDA



Doutor Kenner Roger Cazzotto Terra – UNIDA

AGRADECIMENTOS

A realização da pesquisa não seria possível sem o apoio incondicional de algumas pessoas, a quem agradeço:

A Deus, que meu deu graça, energia e suporte para concluir todo esse trabalho.

Ao meu esposo que sempre me incentivou, até mesmo quando eu não acreditava que chegaria a concluir o mestrado, que persistiu junto comigo todo o tempo.

Aos meus pais que me incentivaram todos os anos que estive na faculdade, desde a graduação até o mestrado.

A minha irmã que mesmo longo, me apoiou e indiretamente contribuiu para que esse trabalho se realizasse.

Aos meus amigos mais chegados que irmãos, Rony Heverson Correia Gonçalves, Mikely da Silva Correia Gonçalves e Maurina da Silva que sempre me apoiaram, me receberam em sua casa para frequentar as aulas em cada um dos módulos, sempre dispostos a me entender e acima de tudo a orar pela minha vida.

Ao meu amigo Alexandre Jacob, que se dispôs naquela tarde de sábado, fazer o mestrado e continuou se dispondo muitos e muitos dias depois no decorrer desses dois anos.

A equipe da Unida, em especial, a coordenação e a secretaria Luana Cordeiro Ribeiro pelas inúmeras respostas e auxílios sempre que solicitada.

Ao meu orientador, pela paciência.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que fizeram parte dessa etapa decisiva em minha vida.



Quanto se estudam as religiões, melhor se compreende que elas, do mesmo modo que as ferramentas e a linguagem, estão inscritas no aparelho do pensamento simbólico. Por mais diversas que elas sejam, respondem sempre a esta vocação dupla e solidária: para além das coisas, atingir um sentido que lhe dê uma plenitude das quais elas mesmas parecem privadas; e arrancar cada ser humano do seu isolamento, enraizando-o numa comunidade que o conforte e o ultrapasse.

Vernant

RESUMO

A pesquisa trata do fenômeno da espiritualidade no mundo corporativo, sobre como a espiritualidade influencia as ações da gestão de pessoas dentro do ambiente organizacional. A dissertação apresenta um horizonte da espiritualidade nas organizações atuais, observando o desempenho dos colaboradores, onde a pesquisa dissertativa trata da espiritualidade e da gestão de pessoas como influência no ambiente e no resultado organizacional. Por meio de levantamento bibliográfico estabelece um modelo de gestão onde a espiritualidade é uma ferramenta para promover melhorias para a vida dos colaboradores dentro do contexto organizacional e para toda a sociedade envolvida. A pesquisa aborda a espiritualidade não como sinônimo de religião, o interesse não é levar para dentro das organizações religiões específicas, mas, o desenvolvimento do movimento da espiritualidade como expressão das necessidades individuais dos colaboradores, para que possam executar suas atividades com sentido dentro da organização. Aborda a religião e sua desinstitucionalização, onde aparece a definição de secularização, onde coloca-se a religião como um ponto de vista, ou seja, como uma crença respeitada, mas que agora é o ponto de vista particular de uma pessoa ou de um certo grupo. Trata da evolução do trabalho, onde as organizações atuais já entendem que, quando o colaborador não está bem consigo, existe um reflexo nítido em sua produtividade, então, uma ação voltada para a espiritualidade pode ser essencial, de modo que todos percebam a necessidade de capacitação. As organizações buscam um modelo de gestão que articule bons resultados com qualidade de vida, não somente para os seus clientes, mas também para si próprios e seus colaboradores. O retorno esperado é quanto mais desenvolvida for a espiritualidade no ambiente organizacional, melhor será a satisfação no trabalho e o clima na organização. Isto proporcionará um ambiente de maior interação entre os colaboradores, com pessoas mais receptivas, satisfeitas com seu trabalho e em equilíbrio consigo mesmas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Espiritualidade. Secularização. Religião. Desinstitucionalização.

ABSTRACT

The research deals with the phenomenon of spirituality in the corporate world, about how spirituality influences the actions of people management within the organizational environment. The dissertation presents a horizon of spirituality in the current organizations, observing the performance of the collaborators, where the dissertative research deals with spirituality and the management of people as influence in the environment and in the organizational result. Through a bibliographic survey establishes a management model where spirituality is a tool to promote improvements to the lives of employees within the organizational context and for the whole society involved. The research addresses spirituality not as a synonym for religion, the interest is not to carry specific religions into the organizations, but the development of the spirituality movement as an expression of the individual needs of employees, so that they can carry out their activities with meaning within the organization. It addresses religion and its deinstitutionalization, where the definition of secularization appears, where religion is seen as a point of view, that is, as a respected belief, but which is now the particular point of view of a person or a certain group. It deals with the evolution of work, where current organizations already understand that when the collaborator is not well with him, there is a clear reflection on his productivity, so an action focused on spirituality may be essential, so that everyone realizes the need to Training. Organizations seek a management model that articulates good results with quality of life, not only for their clients, but also for themselves and their employees. The expected return is the more developed the spirituality in the organizational environment, the better the job satisfaction and the organizational climate. This will provide an environment of greater interaction among employees, with people more receptive, satisfied with their work and in balance with themselves.

Keywords: People management. Spirituality. Secularization. Religion. de-institutionalization

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	13
1.1 Contexto atual das organizações.....	13
1.2 Gestão de pessoas nas organizações.....	18
1.3 Objetivos da gestão de pessoas.....	23
2 RELIGIÃO E SUA DESINSTITUCIONALIZAÇÃO.....	29
2.1 Secularização.....	29
2.2 O trabalho livre da religião.....	33
2.3 Evolução do significado de trabalho.....	39
3 ESPIRITUALIDADE E GESTÃO DE PESSOAS.....	44
3.1 O movimento de espiritualidade nas organizações.....	44
3.2 Espiritualidade e gestão de pessoas.....	49
3.2.1 Pressupostos da Espiritualidade no mundo corporativo.....	49
3.2.2 Pressupostos da Gestão de Pessoas no mundo corporativo.....	52
3.3 Espiritualidade e gestão: possíveis relações.....	56
CONCLUSÃO.....	60
REFERÊNCIAS.....	63

INTRODUÇÃO

A humanidade vem desenvolvendo avanços tecnológicos e científicos, e essas transformações acontecem em um espaço curto de tempo. Diante de tantas mudanças, as pessoas estão conseguindo alterar muitas situações do mundo material, ou seja, estão conseguindo construir um mundo de acordo com os seus objetivos pessoais e almejando conquistar os bens materiais que classificam como prioridade; o conhecimento está cada vez mais expandido e as pessoas, a cada dia, mais parecem não ter limites para suas ações; a busca por uma excelência é constante.

E, por outro lado, temos as organizações que buscam, de forma desordenada, a maximização de seus lucros, com a competitividade impulsionando-as para a busca de constantes inovações e melhoria contínua, e a sustentabilidade da organização e das pessoas nela inseridas está constantemente em risco.

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, ação e proação. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais têm passado por mudanças e transformações nos últimos anos. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente da antiga administração de recursos humanos. A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pela importância dada ao fator humano na era considerada da informação para as organizações. O grande diferencial competitivo e a principal vantagem competitiva da empresa decorre das pessoas que trabalham nela¹.

Sendo a espiritualidade um atributo humano, é válido alegar que ela está em todos os lugares onde o homem está, independentemente de sua condição. A espiritualidade pode influenciar e determinar o comportamento humano, haja vista que a maioria dos sujeitos que desejam a integração com o sagrado fazem isso de forma constante e rotineira.

O ambiente organizacional é o local onde as pessoas passam grande parte de sua jornada diária, é um local voltado para a vivência onde o relacionamento interpessoal impera e existe espaço para a construção de um grande sentido para a

¹ CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014, p. 5.

vida de todos.

A presente pesquisa versa sobre o relacionamento que existe entre a espiritualidade e o desempenho das pessoas nas organizações, buscando utilizar esse relacionamento como ferramenta principal do acompanhamento das pessoas pela área de gestão de pessoas dentro das organizações atuais.

E o tema espiritualidade nas organizações está aparecendo devido ao fato de as organizações reconhecerem que a essência dos negócios não está na estrutura física, tecnológica ou no capital financeiro, mas que o não material tem influência forte nesse desempenho organizacional. Então, as pessoas começam a ter espaço enquanto parte integrante e essencial desse sucesso.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a relação entre a espiritualidade e o desempenho dos colaboradores nas organizações. Para assegurar tal objetivo, pretende-se pesquisar bibliografias que versem sobre o histórico da gestão de pessoas; conhecer o objetivo da gestão de pessoas dentro das organizações; estudar o comportamento das organizações atuais; conhecer a definição de espiritualidade e religiosidade; relacionar teóricos que discutem a espiritualidade dentro das organizações; e compreender como a espiritualidade pode ser uma ferramenta de auxílio para melhoria da gestão de pessoas dentro das organizações.

A pesquisa busca referência para construir uma base onde a espiritualidade nas organizações poderá auxiliar o indivíduo e toda a comunidade inserida nesse ambiente a construir um sentido para as atividades realizadas rotineiramente, no âmbito profissional, buscando a conexão dos colaboradores à comunidade de trabalho, através da realização das atividades profissionais como um sentido para a sua vida; esse entendimento poderá gerar benefícios para o desempenho organizacional e para a qualidade de vida dos colaboradores envolvidos.

Por outro lado, reconhecem-se os estudos voltados para as relações públicas no Brasil que afirmam que a arrancada na industrialização impulsiona o estudo das relações humanas, ou seja, que o surgimento da grande indústria e também dos sucessivos problemas de administração do pessoal impulsionou a busca pelas relações humanas no trabalho. O Estado (com Getúlio Vargas) admite que precisa ter relações sem conflitos, ou seja, a intenção era que as relações de hostilidade e desconfiança fossem diminuídas e que existisse um clima de cordialidade e confiança, dessa forma, os interesses do governo seriam atendidos e

poderia surgir um equilíbrio entre o capital e o trabalho².

E assim, existem bibliografias que apresentam a íntima relação entre as relações públicas e as relações humanas, onde ambas de formas distintas são utilizadas como um meio de fortalecer a exploração dos trabalhadores para a utilização e sua capacidade produtiva, no caso das relações humanas essa prática ocorre dentro das organizações, refletindo diretamente na produtividade organizacional. Ambas acabam aparecendo dentro das organizações atuais, por diversas vezes podem até se complementar no trabalho de integrar os colaboradores ao ambiente organizacional. Desse modo, apresenta-se aqui, de forma singela, a existência de estudos sobre as relações públicas na sociedade capitalista, com o intuito de satisfazer interesses públicos e deixando de lado a desigualdade que existe nessa sociedade³. Informa ainda que uma análise em maior profundidade desse tema extrapola os objetivos desse trabalho.

Dessa forma, a espiritualidade não requer, necessariamente, a conexão com qualquer tradição religiosa, antes pode basear-se em valores pessoais e na filosofia de vida dos colaboradores. A espiritualidade diz respeito aos colaboradores que se sentem como seres espirituais em busca de nutrição, onde as atividades profissionais poderão trazer um sentido de propósito e significado do seu trabalho, e um sentido de conexão com as outras pessoas e a sua comunidade de trabalho⁴.

Todas as relações interpessoais dos colaboradores são estreitadas, e algumas vezes condicionadas, para atender aos objetivos organizacionais que, por diversas vezes, estão como prioridade no ambiente organizacional. A rotina organizacional muitas vezes está empenhada em criar regulamentos internos e exigir o cumprimento das diversas normas, de acordo com a área em que o colaborador está inserido.

Assim, o colaborador, por diversos momentos, não tem mais autonomia para suas vontades, para os seus objetivos, o que o leva à reflexão da escolha de sua atividade e muitas vezes do entendimento de qual é o real sentido para desenvolver aquelas atividades diariamente.

² Cf. PERUZZO, Círculo Krohling. *Relações públicas no modo de produção capitalista*. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986, p. 25.

³ Cf. PERUZZO, 1986, p. 29.

⁴ REGO A.; SOUTO S.; CUNHA M.P. Espiritualidade nas Organizações, Positividade e Desempenho. *In Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 13, 2007, N.º1, p. 7-36.

Nesse sentido, propõe-se relatar: Qual a influência da espiritualidade no desempenho dos colaboradores para a gestão de pessoas nas organizações?

A hipótese é que a espiritualidade possa trazer para os colaboradores organizacionais um sentido maior para o desenvolvimento das atividades profissionais, o que poderá elevar a produtividade organizacional e a qualidade de vida dos colaboradores.

Foram fontes de coleta de dados as pesquisas a livros, artigos, dissertações e teses sobre as temáticas: espiritualidade, secularização, gestão de pessoas, espiritualidade nas organizações, gestão e espiritualidade.

Trata-se de pesquisa voltada para a revisão bibliográfica, pois busca esclarecer que fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de algum fenômeno, na forma de pesquisa exploratória, visando analisar a relação entre a espiritualidade e a gestão de pessoas nas organizações⁵.

Para embasar a pesquisa, alguns autores e obras serão utilizados para a revisão bibliográfica relacionada à temática para fundamentação da argumentação teórica metodológica da pesquisa, que se enquadra na linha religião e esfera pública.

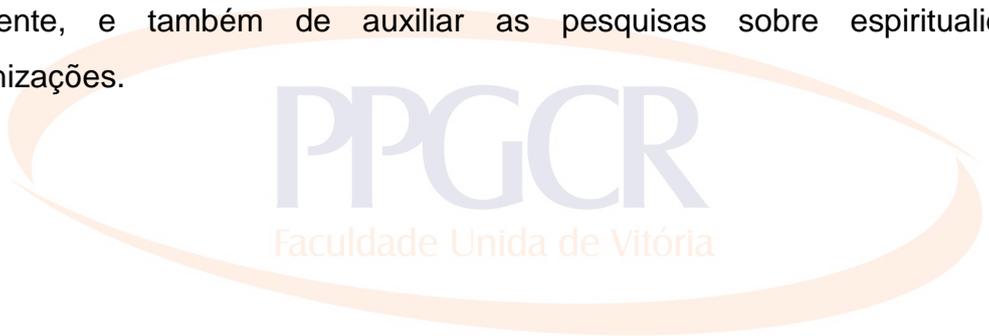
Opta-se por um referencial teórico apoiado em duas áreas específicas: Gestão de Pessoas e Espiritualidade, em que inicialmente utiliza-se dos autores: Chiavenato, Vergara e Araujo para apresentar a gestão de pessoas, apresentando o conceito básico, sua evolução e influência dentro das organizações. Dando um passo à frente, apresenta-se o conceito de espiritualidade com apoio no autor Harvey Cox, que apresenta o conceito de secularização, religião, cultura da sociedade e a visão do trabalho dentro das organizações. E, por fim, utilizam-se autores como Murad e Boff para auxiliar na descrição da relação entre gestão e espiritualidade.

A dissertação está dividida em três capítulos. O primeiro capítulo trata da apresentação das organizações, do surgimento e evolução da área de gestão de pessoas e dos objetivos da gestão de pessoas dentro das organizações, para ambientar o leitor com relação às práticas organizacionais e a forma de relação existente entre gestor e colaborador.

⁵ COSTA, Marco Antonio F.; COSTA, Maria de Fátima Barrozo. *Projeto de pesquisa: entenda e faça*. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011, p. 36.

O segundo capítulo trata da desinstitucionalização da religião, apresentando o significado de secularização, como ela aconteceu em nossa sociedade, pois com a grande urbanização vivenciada também se nota uma mudança drástica na maneira como o homem vive, incluindo à sua rotina todos os avanços tecnológicos e científicos. Para compreensão da pesquisa, é preciso entender o alcance que a religião possui no ambiente organizacional, passando pela ideia de desinstitucionalizar a mesma, em uma visão maior de espiritualidade.

O terceiro capítulo trata da hipótese da pesquisa, onde a espiritualidade será relacionada diretamente com os objetivos da gestão de pessoas, seguido também pelo conhecimento da influência da espiritualidade no desempenho de cada colaborador dentro do ambiente organizacional. O intuito é promover sentido ao trabalho dentro das organizações e com a espiritualidade desenvolver uma melhoria na qualidade de vida dos colaboradores e de toda a sociedade envolvida nesse ambiente, e também de auxiliar as pesquisas sobre espiritualidade nas organizações.



PPGCR
Faculdade Unida de Vitória

1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A administração de pessoal que imperava soberba na década de 1980 e que se concentrava em formalidades, como treinamento e desenvolvimento, processo de recrutamento e seleção, folha de pagamentos, processo de demissão, entre outras atividades, foi perdendo terreno para outros discursos. Da administração de pessoal para a administração de recursos humanos, ainda que não de forma consciente, as organizações assumiram explicitamente qual era o lugar político dos seus empregados, ou seja, o lugar dos recursos, como qualquer outro, embora com tratamento especial, pois eram recursos pensantes⁶.

Nesse contexto, temos o nascimento da gestão de pessoas e, nesse primeiro capítulo, apresenta-se como se deu o surgimento da gestão de pessoas dentro do contexto organizacional, o conceito de gestão de pessoas, a sua inserção no mundo das organizações e, também, seu objetivo e relação às pessoas.

1.1 Contexto atual das organizações

No passado, a agricultura constituía a base da sociedade; embora se possa dizer que embriões de fábricas existiram na antiga Grécia e em Roma, há dois milênios, nada havia que pudesse assemelhar-se ao que viria depois: a sociedade industrial. A sociedade agrícola tirava sua energia de homens, animais, sol, vento, água. A sociedade industrial tirava-a do carvão, do gás, do petróleo, de combustíveis fósseis. São características da sociedade agrícola o enraizamento das famílias com seus membros bem unidos e canais de comunicação reservados a ricos e poderosos. São características da sociedade industrial: as relações alteradas nas famílias, educação em massa, canais de comunicação abertos, separação entre produtor e consumidor, padronização da organização do trabalho, especialização⁷.

Bem, se tivemos a sociedade agrícola e a industrial, hoje vivemos uma nova sociedade: a da informação e do conhecimento. Ela introduz movimentos

⁶ Cf. FERRAZ, D. L. S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLI, O. *Gestão de Pessoas e relações de trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011, p. 3.

⁷ Cf. VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 13.

interessantes, como a mudança do poder dos músculos para a mente e a identificação do conhecimento como recurso primeiro, em detrimento da terra, do capitale do trabalho braçal, que assumem papel secundário. Seria uma sociedade instruída, aquela que se organiza em torno da aplicação dos conhecimentos de seus membros. Com certeza, a era da informação também tem seus problemas. Um deles é que excesso de informação atrapalha e ainda não aprendemos a selecionar aquela que é, realmente, relevante. Além disso, nem sempre sabemos transformar informação em conhecimento. No mercado, as organizações estão sendo reconhecidas não apenas pela força de sua marca e pela sua solidez em termos financeiros, mas pela valorização dada ao seu potencial humano, característica comum na era da informação. Para uma maior valorização organizacional, faz-se necessário: alinhar a visão estratégica da organização ao comprometimento dos seus profissionais para que, de forma conjunta, seja realizada a busca da excelência; as organizações devem ter consciência de que os seus recursos humanos são um patrimônio e, ainda, suporte indispensável a um melhor posicionamento no contexto social e econômico⁸.

As organizações modernas descobriram que os “talentos humanos” são sua principal riqueza. Murad traz essa informação e acrescenta que por isso as organizações desenvolveram técnicas e procedimentos múltiplos em vista de potencializar o “capital humano”. Fazem questão de mostrar ao mercado que valorizam seus funcionários, até o nome mudou, não se fala mais em “empregado”, e, sim, em “colaborador” ou outro termo que traduza maior envolvimento afetivo e efetivo da pessoa no empreendimento. Devido a essa importância dada aos colaboradores, a gestão de pessoas tornou-se, em muitos casos, o coração da organização. Aplicam-se várias políticas de benefícios (como seguro-saúde, aposentadoria complementar, entre outros), proporcionais à rentabilidade da organização e também à necessidade de manter determinados profissionais⁹.

O ideal seria que todas as organizações adotassem uma política de gestão com enfoque nas pessoas, que objetivasse a conquista de resultados, em conjunto a um ambiente de colaboração plena, com base na confiança mútua, criatividade,

⁸ Cf. VERGARA, 2014, p. 18.

⁹ Cf. MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*. 3. ed. São Paulo: Paulinas, 2007, p. 40.

capacidades e habilidades humanas. Drucker fala um pouco sobre a estrutura funcional das organizações, e afirma que não existe a organização certa, mas apenas organizações, cada uma das quais com forças e limitações distintas e aplicações específicas. A organização não é um item absoluto, mas, sim, um instrumento para tornar as pessoas produtivas no trabalho em equipe. Assim, a estrutura organizacional é adequada para algumas tarefas em determinadas condições e ocasiões¹⁰.

Com esta parceria entre as organizações e seus colaboradores, seria possível alcançar o processo de gestão de pessoas ideal, que deve resultar em doação individual de conhecimento que resulta no aumento da qualidade e da produtividade das organizações, conforme indica Chiavenato¹¹.

Essa gestão de pessoas ideal toma como referência algumas mudanças que estão acontecendo. A primeira delas diz respeito a uma sociedade baseada na informação e no conhecimento e que se manifesta na forma de acelerado desenvolvimento tecnológico. A segunda mudança está na noção de mercados domésticos, onde as fronteiras geográficas já não representam limite para as transações comerciais, apoiando-se nos avanços da teleinformática; a comercialização de bens e serviços já não enfrenta obstáculos no que se refere a distâncias. As mudanças impactam ao contato com o cliente; pode-se dizer que hoje eles expressam elevado nível de exigência em relação à qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Essa exigência se deve não só à maior possibilidade de escolhas, como também ao poder crescente dos consumidores de fazerem valer seus direitos. Essas exigências valem para todos os tipos de clientes, inclusive os clientes internos, que são os colaboradores. Se, no passado, ficou como célebre a afirmação de Ford de que “o consumidor poderia escolher a cor do carro que quisesse, contanto que essa cor fosse preta”, esse tempo mudou. Atualmente, o consumidor quer ser atendido em seus mínimos desejos¹².

A complexidade dos processos de gestão de pessoas nas organizações vem impulsionando novas vertentes e novas maneiras de compreensão, até mesmo para a preocupação com o fator humano dentro desses processos. Desde a escola das

¹⁰ Cf. DRUCKER, P. *Desafios gerenciais para o século XXI*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2001, p. 24.

¹¹ Cf. CHIAVENATO, I. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 4. ed. São Paulo: Elsevier Campus, 2006, p. 86.

¹² Cf. VERGARA, 2014, p. 24-26.

relações humanas que se inicia na década de 1920, a preocupação com modos de gerenciamento dos recursos humanos se tornou central para uma alocação mais eficaz entre máquinas e pessoas nos processos de produção. Então, nasceu dentro das organizações uma preocupação que acompanhou vários estudos com a necessidade de observar diferentemente os recursos humanos dos outros recursos organizacionais; assim, preocupações com os fatores motivacionais, com as necessidades humanas e com os processos de socialização no trabalho em grupo, entre outras formas para gerenciar esses recursos humanos¹³.

A adequação do modo de gestão empresarial através da introdução de novos conceitos (como o conceito de gestão de pessoas, que busca o trabalho em equipe, procurando a sinergia dos esforços das pessoas e também das organizações), como qualquer outra atitude que visa mudar o modelo de gestão de uma empresa, enfrenta algumas dificuldades, como: a cultura dos dirigentes da empresa (pois os mesmos, algumas vezes, não têm muita visão de futuro) e a disposição para mudança do dirigente, uma vez que ele é quem comanda e é também o responsável pela administração da organização¹⁴.

Para transformar os conceitos antigos de como organizar as empresas, presas a modelos antiquados de gestão, ou seja, organizar uma empresa por departamentos, estabelecer hierarquia e praticar soluções do tipo ganhar-perder (onde uma parte ganha mais, e isso sempre acontece à custa da outra parte), são conceitos antigos. Os métodos atuais e adequados aos novos tempos estabelecem uma organização por processo; delegar suas atividades, padronizar suas rotinas e praticar a solução do tipo ganhar-ganhar (onde requer negociação, participação e sinergia de esforços); esses são os novos conceitos da atual administração, que gera resistência e competitividade no mercado atual¹⁵.

Considerando-se que as empresas não são entidades isoladas, mas, ao contrário, estão em interação dinâmica com o ambiente em que se encontram, cabe investigar as mudanças pelas quais elas vêm passando como decorrência do ambiente de negócios em que atuam. As mudanças de maior impacto dentro das organizações são nas áreas tecnológica, humana e organizacional. As mudanças de

¹³ Cf. FERRAZ; OLTRAMARI; PONCHIROLI, 2011, p. 7.

¹⁴ Cf. CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. São Paulo: Elsevier Campus, 2008, p. 52.

¹⁵ Cf. CHIAVENATO, 2008, p. 52.

natureza tecnológica viabilizam novos tipos de produtos e serviços, os quais passam a ter em comum elevado grau de diferenciação. Nos casos em que a tecnologia deixa de ser considerada um diferencial, a ênfase descola-se para os serviços agregados. As mudanças de natureza humana dizem respeito à ética, que passa a ser exigida no ambiente de negócios e no interior de cada empresa, onde o paternalismo dá lugar ao compartilhamento de responsabilidades; espera-se que as empresas ofereçam oportunidades para o desenvolvimento de seus empregados e parceiros e que estes cuidem de suas próprias carreiras e comprometam-se com resultados. Na área organizacional, as mudanças ocorreram referente à necessidade de se orientarem para o mercado global, pois elas estão sujeitas aos movimentos de competidores estrangeiros. Em um ambiente no qual a administração da mudança inclui a necessidade de administrar surpresas, as empresas, frequentemente, se veem diante da necessidade de aprender com seus próprios erros. Essa capacidade de aprender continuamente tem identificado muitas empresas, ao que se convencionou chamar de organizações de aprendizagem¹⁶.

Nas empresas atuais, existe um cenário onde somente a qualidade do produto deixou de ser diferencial, a tecnologia é uma necessidade básica de sobrevivência, e as pessoas tornaram-se um dos pontos essenciais para a obtenção de um diferencial de produtividade capaz de alavancar a organização no mercado. No ambiente organizacional, cada colaborador traz seus costumes e práticas. Algumas pessoas sentem dificuldade em trabalhar uma dimensão espiritual em si mesmas e também de aceitá-la nos outros. Já o ambiente organizacional é marcado por uma cultura que se sujeita a uma visão materialista e consumista, que visa a entregar ao mercado consumidor o ter e o prazer, e os colaboradores, muitas vezes, vivem separadamente em um clima de insegurança e individualidade, ocasionando um choque de cultura que pode impactar tanto na produtividade quanto no resultado final de cada colaborador inserido nesse processo¹⁷.

De acordo com Pandey e Gupta:

A razão lógica para os novos estudos e interesses é que as pessoas, independente das diferentes culturas do mundo, em sua maioria possuem

¹⁶ Cf. VERGARA, 2014, p. 28-32.

¹⁷ Cf. ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 19.

uma busca espiritual. Os novos desafios da civilização humana necessitam de discurso renovado, pesquisas empíricas e teorização neste campo em geral e, em especial, no campo de gestão de negócios e organizações¹⁸.

A gestão de pessoas tem enfatizado preocupações com o gerenciamento em si, com formas de motivação e satisfação no trabalho, com a busca da tão sonhada qualidade de vida no trabalho, com modelos e formas diversas de gestão da diversidade e do conhecimento, todos esses aspectos indiscutivelmente tão necessários ao bom funcionamento das organizações. A adoção de novas concepções para a gestão de pessoas sempreera determinada pela preocupação com o almejado aumento na produtividade humana¹⁹.

1.2 Gestão de pessoas nas organizações

No século XX, a administração de pessoal, como ficou conhecida após 1930, tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas, que eram desenvolvidas quase que ao mesmo tempo. As pessoas procuravam emprego; havendo vaga, o candidato era “aprovado” imediatamente e assinava o “contrato de trabalho”, que era, na verdade, o chamado Livro de Escrita do Pessoal. Quem comandava o trabalho de cada um era o encarregado de pessoal (feitor era o rótulo). A década de 1930 marca a existência de uma verdadeira legislação trabalhista. Por essa época, é criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (hoje, Ministério do Trabalho e do Emprego), que se somava aos esforços legais trabalhistas²⁰.

Podemos considerar que a atual gestão de pessoas se manteve em crescimento (quase 30 decretos foram expedidos regulando a relação capital/emprego), no que diz respeito a medidas trabalhistas até o início dos anos 40. Nesse período, tais departamentos cuidavam, basicamente, do que se convencionou chamar de rotinas trabalhistas, que consistiam na obediência à legislação trabalhista, enquanto as tarefas administrativas estavam direcionadas a

¹⁸ PANDEY, A.; GUPTA, R. K. Spirituality in Management: A Review of Contemporary and Traditional Thoughts and Agenda for Research. *Global Business Review*, v.9, n.1, June 2008, p. 65-83.

¹⁹ Cf. FERRAZ; OLTRAMARI; PONCHIROLI, 2011, p. 8.

²⁰ Cf. ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 4-6.

recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento. Curiosamente, todos os treinamentos eram realizados em instituições de ensino, embora fosse possível encontrar empresas, quase sempre estrangeiras, desenvolvendo seus próprios programas de treinamento. Aliás, o mais utilizado era o hoje conhecido treinamento de ambientação ou integração. Muito comumente existia, nas empresas comerciais, o treinamento em vendas, e essas seriam as atividades mais importantes²¹.

Não é de estranhar-se que, nessa época, existia ausência de planos de saúde, benefícios, segurança do trabalho e outras atividades. Na verdade, à exceção dos planos de saúde, já existiam alguns benefícios, como a segurança e outras atividades, mas não havia preocupação em implementá-las. E nem mesmo receberam qualquer regulação nos quase 30 decretos expedidos na época. No final da década de 1970, surgiu um movimento renovador originado, principalmente, nos Estados Unidos, e que logo entusiasmou profissionais e educadores de todo o Brasil. Some-se a isso a presença decisiva das manifestações operárias produzidas pelos metalúrgicos de São Paulo, que deu nova configuração aos movimentos sindicais por todo o país. Esse movimento ocorrido gerou um dos primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos aplicados no Brasil. O curso se diferenciava bastante de outros cursos destinados à então área de pessoal, pois atendia a todos os profissionais que tivessem interesse em desenvolver atividade na área de gestão de pessoas. E, assim, a área de recursos humanos começa a ganhar um novo perfil, uma nova forma de ajudar a organização a crescer²².

Então, chegamos ao estágio atual, em que a gestão de pessoas surgiu como solução para as chamadas de excelência organizacional. Essa nova roupagem da gestão de pessoas nasceu para atender uma nova realidade, pois temos atualmente uma explosão de informação, que desmontou algumas verdades da administração, tais como: fontes de recrutamento; novos métodos de seleção, treinamento e desenvolvimento com múltiplas facetas; planos de carreira não só originados na própria organização, mas também projetados pelas próprias pessoas; muitas possibilidades de avaliar o desempenho de todos e autoavaliação; benefícios crescentes e customizados (sob medida) para determinados grupamentos; extrema

²¹ Cf. ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 4-6.

²² Cf. ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 4-6.

valorização da saúde e cuidados maiores com a segurança do trabalho; exigências da assimilação de novas competências, que incluem conhecimentos das tecnologias de gestão organizacional; relações trabalhistas com pretensões de aproximação dos movimentos sindicais e não de confrontação como no passado, exigindo habilidades adicionais e uma nova visão do poder e liderança, tendo a cultura organizacional, principalmente, como plano de fundo²³.

A gestão de pessoas se adapta de acordo com cada organização, é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes²⁴.

Gestão de pessoas é um tema de grande importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. Dito de outra maneira, empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais. Se é assim, penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente²⁵.

Com certeza, as organizações não existiriam sem as pessoas, e a realidade é que ambas as partes dependem uma da outra, e é nesse sentido que a gestão de pessoas busca trabalhar com uma relação mútua de dependência onde existem benefícios para ambas as partes. As pessoas constituem o principal ativo da organização, então as organizações devem estar sempre atentas aos seus funcionários, e a gestão de pessoas será a peça-chave para que as organizações possam extrair a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Hoje a ideia da gestão é desenvolver os recursos

²³ Cf. ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 8.

²⁴ Cf. CHIAVENATO, 2008, p. 92.

²⁵ Cf. VERGARA, 2014, p. 9.

humanos com uma abordagem sistêmica, em que a antiga maneira de separar e segmentar foi substituída por uma nova maneira de organizar a empresa; busca-se juntar os departamentos e não separá-los, procurando sempre atingir o trabalho em conjunto feito por equipes autônomas e multidisciplinares²⁶.

Cada pessoa é única, ou seja, cada pessoa tem seus referenciais individuais em determinados campos, algumas pessoas são diplomáticas (minuciosas para executar), já outras são práticas (que executam com agilidade). Como existem pessoas com posturas de líder e de chefe, de racional e de emocional, entre vários outros exemplos. Cada organização define o perfil que mais atenda, onde o padrão solicita para determinado cargo um profissional preferencialmente graduado em administração de empresas, com especialização em recursos humanos, visão holística (focada no todo organizacional), perfil de planejador estratégico e com estilo de liderança situacional (facilidade de adaptação). É essencial que o profissional tenha não só uma formação humanista, mas, principalmente, esteja dotado de uma empatia profunda para estabelecer relações proveitosas tanto com os executivos da empresa como com os trabalhadores de chão-de-fábrica (da área da produção)²⁷.

A maioria das organizações utiliza algum instrumento para mensurar o seu desempenho organizacional; sabe-se que nem todas conseguem apurar seu desempenho somente através de quantidades produzidas algumas vezes faz-se necessária a utilização de métodos que colem informações das capacidades, comportamentos e rendimentos daqueles que são parte principal da organização, ou seja, seus colaboradores. Dentro de algumas organizações, as metodologias que avaliam o desempenho humano contrariam a construção de um trabalho em equipe; essa é uma das dificuldades que a gestão de pessoas enfrenta, pois foca-se no indivíduo, objetivando algumas vezes um clima mais competitivo entre os colaboradores. Diante disso, sabe-se também que hoje as organizações utilizam uma metodologia de abordagem ampla, que não apenas melhora o nível de produção, como também influencia a qualidade do ambiente e também a satisfação dos clientes internos e externos, gerando, dessa forma, incentivos motivacionais

²⁶ Cf. VERGARA, 2014, p. 10.

²⁷ Cf. MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 10. ed. São Paulo: Futura, 2005, p. 18.

para as pessoas que compõem o ambiente organizacional, podendo maximizar o sucesso da organização²⁸. E, nesse sentido, propõe-se tratar a influência da espiritualidade como incentivo para melhoria no desempenho dos colaboradores.

Para gerar melhorias no desempenho humano, as organizações disponibilizam programas que oferecem premiações e benefícios atraentes, porém estes não são suficientes, pois, por diversas vezes, tais programas não influenciam o clima organizacional, prevalecendo a insatisfação e os conflitos; então, através da espiritualidade, a organização gerará oportunidade de desenvolvimento no interior das pessoas refletindo a ideia de respeito ao próximo, solidariedade e valorização do indivíduo, concluindo que, para melhoria do desempenho, devemos interligar a vida espiritual e a vida profissional. Atualmente, a sociedade impõe um parâmetro de sucesso onde o ser humano deve estar continuamente conectado e apresentar destaque em seus resultados para ser aceito e inserido no ambiente organizacional, e os colaboradores que não se destacam ficam no anonimato. Então, gerenciar essas exigências para alcançar maior resultado requer comprometimento dos colaboradores para conseguir autenticidade, desenvolvendo uma marca própria²⁹.

De acordo com Chiavenato, as pessoas constituem o elemento básico do sucesso empresarial e, para mobilizar e utilizar as pessoas plenamente em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los³⁰.

A gestão de pessoas auxiliará gestores e colaboradores dentro das organizações no entendimento da importância da equipe no alcance dos resultados esperados e, principalmente, na forma de como conduzir essa equipe e de estabelecer essas relações interpessoais, e, nesse sentido o desenvolvimento da espiritualidade poderá ser um diferencial na relação colaborador e instituição. As organizações enfrentam dificuldades no desenvolvimento da marca e no alcance do

²⁸ Cf. ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 176.

²⁹ Cf. ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 181.

³⁰ Cf. CHIAVENTAO, 2008, p. 136.

sucesso sem a responsabilidade social. A vantagem competitiva deixou de ser financeira e/ou tecnológica e passou a ser essencialmente voltada para o valor do capital humano. Normalmente, a organização utiliza-se de uma avaliação de desempenho para ter um instrumento que possa auxiliar para a melhoria dos resultados dos recursos humanos da organização³¹. Nesse contexto, apresenta-se a espiritualidade como um novo instrumento que poderá influenciar positivamente no resultado desse desempenho organizacional.

1.3 Objetivos da gestão de pessoas

Antes da existência do departamento de gestão de pessoas, as organizações contavam com o departamento de pessoal, que foi durante muitos anos sinônimo de medo para os colaboradores da empresa, pois ser chamado ao departamento de pessoal significava advertência ou algo desse tipo. E, na maioria das vezes, o profissional que trabalhava no departamento de pessoal era inflexível, seguidor das leis e dono de uma frieza incalculável quando demitia alguém. As grandes organizações são as responsáveis pelas mudanças e transformações no departamento de pessoal, pois foram as grandes empresas que iniciaram os estudos e pesquisas para encontrar formas de obter resultados produtivos nas empresas sem obrigar e/ou ser rude com os colaboradores.

Segundo Marras:

Em 1974 após o estudo de Taylor e Fayol, surge o chefe de pessoal propriamente dito, pois para o empresário o trabalhador era somente um instrumento na busca dos resultados da empresa. O que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias. Alguém deveria contabilizar as entradas e saídas; os pagamentos, os valores, os descontos e as faltas. Cabia então ao chefe de pessoal informar eventuais irregularidades, advertir ou despedir os faltosos. Era uma função vista pelos empregados como de confiança do chefe, revestida de um poder coercitivo muito grande, já que eram suas as ações punitivas dentro da empresa³².

³¹ Cf. CHIAVENTAO, 2008, p. 139.

³² MARRAS, 2005, p. 22.

Marras afirma, ainda, que é possível destacar cinco fases na evolução do perfil profissional de recursos humanos e suas respectivas épocas, conforme segue: a) a fase contábil, pioneira da gestão de pessoal e conhecida como pré-histórica, caracteriza-se pela preocupação existente com os custos da administração; os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil; b) a fase legal que registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista; c) a fase tecnicista foi a que implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função de recursos humanos³³.

Na fase tecnicista, o presidente Juscelino Kubitschek implementou a indústria automobilística no país; obviamente algumas modificações tiveram de ser realizadas, e nessa época houve um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. Foi nessa fase que a área de recursos humanos passou a operacionalizar serviços, como os de treinamento, recrutamento e seleção; d) a fase administrativa criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que é berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical; e) a fase estratégica que foi demarcada, operacionalmente, pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelado ao planejamento estratégico central das organizações. Registraram-se então, as primeiras preocupações de longo prazo com os trabalhadores, e o gerente de recursos humanos passa a ser reconhecido como diretoria em nível estratégico nas organizações³⁴.

Quando as organizações são bem sucedidas, a tendência é o crescimento, e esse crescimento acarreta várias necessidades, como: o aumento dos recursos necessários à execução das operações, o incremento de tecnologia e o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação dos conhecimentos e das habilidades indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Com todas essas providências, as organizações conseguem assegurar os recursos materiais, porém, com o crescimento da organização, o diferencial competitivo são as pessoas, pois é através de seus colaboradores que as

³³ Cf. MARRAS, 2005, p. 25-26.

³⁴ Cf. MARRAS, 2005, p. 25-26.

organizações poderão manter e promover o sucesso organizacional, uma vez que os colaboradores passam a constituir a competência básica e sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo³⁵.

E ainda temos:

As pessoas constituem o elemento básico do sucesso empresarial e para mobilizar e utilizar as pessoas plenamente em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los³⁶.

As organizações estão ampliando a sua visão e sua atuação estratégica, onde procuram sempre produzir com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum tipo de recurso, como, por exemplo: os fornecedores contribuem com insumos básicos, os acionistas contribuem com o capital e investimentos que permitem a aquisição de recursos, os clientes contribuem adquirindo os serviços colocados no mercado e os colaboradores contribuem com seus conhecimentos e habilidades proporcionando um serviço de qualidade que dinamiza a organização. Cada parceiro da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. De acordo com Chiavenato:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes³⁷.

Todos buscam resultados satisfatórios, e a organização visa a atender não somente a sua satisfação, mas também a satisfação de todos os seus parceiros, e, à medida que a organização vai alcançando seus resultados, ela também poderá proporcionar um retorno maior às contribuições efetuadas e dar, assim, uma

³⁵ Cf. CHIAVENATO, 2006, p. 4.

³⁶ CHIAVENATO, 2006, p. 4.

³⁷ CHIAVENTAO, 2008, p. 6.

continuidade ao seu negócio. A organização deve procurar fazer essa distribuição de resultados de maneira sistêmica e integrada, para que todos os parceiros do negócio sejam privilegiados sem distinções, pois todos são indispensáveis para que o sucesso continue acontecendo, então:

Quase tudo o que a sociedade necessita é produzido através de organizações. Vivemos em uma sociedade de organizações, pois nascemos nelas, aprendemos nelas, servimo-nos delas, trabalhamos nelas e passamos a maior parte de nossas vidas dentro delas³⁸.

Dessa forma, embasados no referencial citado acima, pode-se afirmar que todo o contexto da gestão de pessoas é formado basicamente por organizações e pessoas, a maioria das pessoas passa a maior parte do seu tempo trabalhando dentro de organizações, e as organizações dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar seus objetivos; então, torna-se complicado separar o trabalho da existência das pessoas, e torna-se visível que a maioria das pessoas necessita das organizações para atingir seus objetivos pessoais e profissionais, e também as organizações dependem das pessoas para operar e produzir seus bens e serviços, atender aos seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos estratégicos. Com certeza, as organizações não existiriam sem as pessoas e a realidade é que ambas as partes dependem uma da outra, e é nesse sentido que a gestão de pessoas busca trabalhar com uma relação mútua de dependência onde existem benefícios para ambas as partes.

Quadro 01 – Relação dos objetivos organizacionais e objetivos individuais³⁹.

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
Sobrevivência	Melhores Salários
Crescimento Sustentável	Melhores Benefícios
Lucratividade	Estabilidade no Emprego
Produtividade	Segurança no Trabalho
Qualidade nos Serviços	Qualidade de Vida
Redução de Custo	Satisfação no Trabalho

³⁸ CHIAVENATO, 2006, p. 5.

³⁹ CHIAVENATO, 2008, p. 06

Novos Mercados	Consideração e Respeito
Novos Clientes	Oportunidade de Crescimento
Competitividade	Liberdade para Trabalhar
Imagem no Mercado	Liderança Liberal
	Orgulho da Organização

A área de Recursos Humanos é a equipe relacionada com a gestão de pessoas, é através do departamento de recursos humanos que a empresa irá treinar, avaliar, remunerar, promover programas de motivação e manutenção de seus empregados. De acordo com Chiavenato:

A administração de Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as 'pessoas' ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho⁴⁰.

Como citado, as pessoas constituem o principal ativo da organização, então as organizações devem estar sempre atentas aos seus funcionários, e a gestão de pessoas será a peça-chave para que as organizações possam extrair a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os objetivos da gestão de pessoas são variados. A área de recursos humanos deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- a) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- b) Proporcionar competitividade à organização;
- c) Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- d) Aumentar a atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- e) Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- f) Administrar a mudança;
- g) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável⁴¹.

A gestão de pessoas visa a desenvolver a área de recursos humanos com uma abordagem sistêmica, onde a antiga maneira de separar e segmentar foi

⁴⁰ Cf. CHIAVENTAO, 2008, p. 8.

⁴¹ Cf. CHIAVENTAO, 2008, p. 11.

substituída por uma nova maneira de organizar a empresa; a ênfase da gestão de pessoas está em juntar os departamentos e não em separar, procurando sempre atingir o trabalho em conjunto feito por equipes autônomas e multidisciplinares. As políticas e práticas da gestão de pessoas podem ser resumidas em seis processos básicos, conforme indicação: a) processo de agregar pessoas: são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas; b) processo de aplicar pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho⁴².

Seguindo a apresentação dos processos temos: c) processos de recompensar pessoas: são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais; d) processo de desenvolver pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância; e) processo de manter pessoas: são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais; f) processo de monitorar pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais⁴³.

Chiavenato afirma que todos os seis processos citados acima estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados⁴⁴.

⁴² Cf. CHIAVENATO, 2006, p. 12-14.

⁴³ Cf. CHIAVENATO, 2006, p. 12-14.

⁴⁴ Cf. CHIAVENATO, 2006, p. 18.

2 RELIGIÃO E SUA DESINSTITUCIONALIZAÇÃO

Impossível falar da desinstitucionalização da religião sem explicar o que é a secularização, como ela aconteceu em nossa sociedade, pois, com a grande urbanização vivenciada, também se nota uma mudança drástica na maneira como o homem vive, incluindo à sua rotina todos os avanços tecnológicos e científicos.

Para compreensão da pesquisa, é preciso, uma vez entendido o que é a gestão de pessoas, como ela funciona nas organizações e seus objetivos em relação às pessoas, entender que a religião, no ambiente organizacional, pode ser uma porta de entrada do fenômeno religioso, ou do início das discussões sobre religião, passando pela ideia de desinstitucionalizá-la, em uma visão maior de espiritualidade, uma vez que a espiritualidade se apresenta como um auxílio para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.

2.1 Secularização

A secularização é um movimento bem significativo. Cox fala que assim como as mudanças científicas e tecnológicas, ela marca uma mudança na maneira de como os homens encaram e entendem sua vida em comum e ocorreu somente quando dos confrontos da vida na grande cidade expuseram a relatividade dos mitos que, no passado, eram julgados inquestionáveis⁴⁵.

Falar de secularização torna-se imprescindível, pois a maneira como o homem encarará e entenderá sua vida afeta a maneira de entender todo o significado de sua existência e, automaticamente, do ambiente em que se insere profissionalmente e esse ambiente também poderá influenciar de igual maneira ao todo significado agregado. Cox complementa ainda sobre secularização:

As sociedades e os símbolos pelos quais vivem, influenciam-se mutuamente. Em nossos dias a metrópole continua sendo modelo da nossa vida em comum, tanto como símbolo da nossa concepção do mundo. O mundo se tornou tarefa e responsabilidade do homem. O homem contemporâneo tornou-se cosmopolita. O mundo passou a ser a sua cidade,

⁴⁵ Cf. COX, Harvey. *A Cidade Secular: a secularização e a urbanização na perspectiva teológica*. São Paulo: Academia Cristã, 2015, p. 33.

e a sua cidade se expandiu para incluir o mundo. O nome deste processo é secularização⁴⁶.

Não existe interesse por parte da secularização em perseguir a religião; na verdade, a busca é de contornar a religião e avançar rumo a outras coisas. As questões religiosas do mundo passam a ser inofensivas, e a religião passa a ser privativa. Coloca-se a religião como um ponto de vista, ou seja, como uma crença respeitada, mas que agora é o ponto de vista particular de uma pessoa ou de um certo grupo. Cox deixa claro que existem movimentos que afirmam que a secularização está no caminho correto, conseguindo tirar a liderança da religião e dos deuses tradicionais. Essas correntes se expressam de forma semirreligiosa, ou, algumas vezes, provocam alterações radicais nos sistemas religiosos em que estes deixam de apresentar qualquer ameaça ao processo de secularização. Dessa forma, o pluralismo está se afirmando no lugar em que, outrora, se erguia um sistema fechado⁴⁷.

Quando falamos sobre o mundo, Cox traz a seguinte informação:

O mundo atenta cada vez menos para as regras e rituais religiosos em busca da sua moralidade ou do seu sentido. Para algumas pessoas, a religião propicia um passatempo construtivo, para outras, um sinal de identificação nacional ou étnica, e ainda para outras, um deleite estético. Para um número cada vez menor, propicia um sistema inclusivo e imponente de valores e explicações pessoais e cósmicas⁴⁸.

A secularização vai à frente do esforço de tornar os movimentos seculares e políticos a serem movimentos religiosos, pois nesses casos o homem busca, em sua maioria, uma justificativa para agarrar-se a uma religião específica. A secularização ensina que, para a comunicação com o tempo presente, faz-se necessário o amor à religião em sua incessante secularidade, ou seja, consiste em falar de Deus de uma forma secular e a encontrar uma interpretação não religiosa dos conceitos bíblicos. “De nada valerá o apego às versões religiosas, na esperança de que um dia a religião reconquiste, uma vez mais, a sua centralidade”⁴⁹.

Diante do contexto deste novo tempo, faz-se necessária a inserção do

⁴⁶ COX, 2015, p. 34.

⁴⁷ Cf. COX, 2015, p. 35.

⁴⁸ COX, 2015, p. 36.

⁴⁹ Cf. COX, 2015, p. 36-37.

termourbanização, pois se a secularização descreve o conteúdo do amadurecimento do homem, a urbanização descreve o contexto em que isso ocorre. É importante citar o fato de que os próprios cientistas sociais não estão inteiramente de acordo sobre o seu significado, e isso deixa claro que urbanização não é um termo apenas quantitativo. Não se refere ao tamanho ou densidade da população, à extensão geográfica ou a uma forma particular de governo, não é alguma coisa que se refira apenas à cidade⁵⁰.

Cox traz o seguinte significado para urbanização:

A urbanização significa a estrutura da vida comum, na qual a diversidade e a desintegração da tradição são proeminentes. Significa uma impersonalidade em que as relações funcionais se multiplicam. Significa que um grau de tolerância e de anonimato substitui as sanções morais tradicionais e as convivências de longa duração. O centro urbano é o lugar do controle humano, do planejamento racional, da organização burocrática – e o centro urbano não está apenas em Washington, Londres, New York e Pequim. Está em toda a parte. A metrópole tecnológica provê a moldura social indispensável para um mundo em que o domínio da religião tradicional está sendo afrouxado pelo que temos chamado de estilo secular⁵¹.

O termo estilo secular vem aqui designar a fusão das componentes tecnológicas e políticas como a base sobre a qual apareceu este novo estilo cultural. Aparece um ponto em que o desenvolvimento quantitativo dá ensejo a uma mudança qualitativa. E esse ponto foi atingido no desenvolvimento urbano somente depois da revolução científica ocidental. E essa metrópole moderna se tornou possível depois que os avanços técnicos resolveram alguns dos problemas que até então levantavam barreiras referentes ao tamanho das cidades. Paul Radin relembra à geração posterior que em qualquer sociedade podemos, por exemplo, encontrar pessoas que levam a sua religião mais a sério do que em outras. Como diz, há sempre o pragmatista simples que deseja que a sua religião funcione, bem como o sacerdote-pensador que sistematiza e ordena as crenças⁵².

A religião e a cultura de uma sociedade não podem ser estudadas a parte do seu contexto econômico e social. A religião está embebida no comportamento e nas instituições, antes de ser conscientemente codificada. Então, podemos entender que

⁵⁰ Cf. COX, 2015, p. 37.

⁵¹ COX, 2015, p. 37.

⁵² Cf. RADIN, Paul. *Primitive Religion*. New York: Dover, 1957, p. 192.

a secularização é a libertação do homem da tutela religiosa e metafísica, a volta da sua atenção dos outros mundos para este⁵³. Porém, analisando a história do desenvolvimento da palavra, Cox deixa claro que desde que começou a ser usada, a palavra secular denotava algo vagamente inferior, como explica abaixo:

A palavra secular provém do termo latino saeculum, significando 'esta idade presente'. A história do desenvolvimento desta palavra no pensamento ocidental é, em si mesma, uma parábola do grau da incompreensão e incorreta apropriação da mensagem bíblica através dos anos. Basicamente, saeculum é uma das duas palavras latinas que significam 'mundo' (a outra é mundus). A própria existência de duas palavras latinas diferente para mundo é prenúncio de sérios problemas teológicos, uma vez que denota um certo dualismo que é muito estranho à bíblia. A relação entre duas palavras é complexa. Saeculum é uma palavra temporal, usada frequentemente para traduzir a palavra grega aeon, que significa também era ou época. Mundus, por outro lado, é uma palavra espacial, usada mais frequentemente para traduzir a palavra cosmos, significando o universo, ou a ordem criada⁵⁴.

Deve-se ressaltar ainda para a ambiguidade que no Latim revela um problema teológico mais profundo. Leva de volta à diferença crucial entre visão grega e espacial da realidade e a visão temporal dos hebreus. Para os gregos, o mundo era um lugar, um local. Eventos de interesse podiam ocorrer dentro do mundo, mas nada de significativo podia ocorrer para o mundo; não havia tal coisa como uma história mundial. Para os hebreus, por outro lado, o mundo era essencialmente história, uma série de eventos começando com a criação e levando rumo a uma construção. Assim os gregos percebiam a existência espacialmente; os hebreus percebiam-na temporalmente. A tensão entre as duas percepções contaminou, desde o início, a teologia cristã⁵⁵.

A tarefa de restaurar o caráter histórico e temporal da teologia só recentemente começou com seriedade. A palavra secular era vítima da indisposição grega de aceitar o pleno ímpeto da historicidade hebraica. Entendia-se este "mundo de mudanças" como oposto ao "mundo religioso" e eterno. Como o "mundo religioso", sendo imutável e superior ao "mundo secular", que é passageiro. Desta forma, qualquer serviço prestado no "mundo" era, de certa forma, menos abençoado do que outro prestado no religioso⁵⁶.

⁵³ Cf. COX, 2015, p. 48.

⁵⁴ COX, 2015, p. 49-50.

⁵⁵ Cf. COX, 2015, p. 49-50.

⁵⁶ Cf. COX, 2015, p. 50.

Mas com o tempo, a ideia de deus como o todo da vida se moveu dentro da história, e o mundo secularizado foi temporariamente abandonado. Em um primeiro momento, a palavra secularização tinha um significado muito estreito e especializado. Gradativamente, o significado foi ampliado e a palavra secularização assume aqui uma expressão institucional, onde a passagem de certas responsabilidades das autoridades eclesiásticas para as autoridades políticas passa a se chamar secularização. Mas, recentemente, a palavra secularização tem sido empregada para descrever um processo no nível cultural que é paralelo ao político. De qualquer maneira, secularização como um termo descritivo tem uma significação larga e inclusiva⁵⁷.

O termo secularização surge sob diferentes aspectos, dependendo da história religiosa e política da área considerada. Mas onde quer que apareça, deve ser cuidadosamente distinguida de secularismo. A secularização implica um processo histórico, quase que certamente irreversível, no qual a sociedade e a cultura são libertadas da tutela do controle religioso e das concepções metafísicas rígidas do mundo. Trata-se de um acontecimento basicamente libertatório. O secularismo, por outro lado, é o nome para uma ideologia, para uma nova visão fechada de mundo, que funciona muito semelhante a uma nova religião. Enquanto a secularização é, de certa forma, um resultado autêntico do impacto da fé bíblica sobre a história, o ismo traz a ideia de um sistema fechado, o secularismo ameaça a abertura e a liberdade que a secularização produziu⁵⁸.

2.2 O trabalho livre da religião

As tendências da secularização exerceram um grande impacto sobre o trabalho na sociedade, as mudanças foram em vários momentos tocando em áreas distintas, tentaram separar o lugar do trabalho do lugar da residência, criaram padrões burocráticos e, por fim, tentou-se libertar o trabalho de todo caráter religioso, onde antes era entendido como uma disciplina espiritual.

Cox afirma que:

⁵⁷ Cf. COX, 2015, p. 51.

⁵⁸ Cf. COX, 2015, p. 51-52.

No mundo do trabalho, como em qualquer outro setor da vida humana, a secularização não é o Messias. Mas também não é o anticristo. É, antes, uma libertação perigosa; 'aumenta a aposta', dando ao homem a possibilidade de ampliar o âmbito de liberdade e de responsabilidade, e assim de aprofundar o seu amadurecimento. Ao mesmo tempo, apresenta-lhe riscos de uma ordem maior do que os que substitui. Mas a promessa excede o perigo, pelo que vale a pena correr o risco⁵⁹.

Muitas tendências da sociedade buscam separar o lugar onde se trabalha do lugar onde se reside, e, cada vez, busca-se um trabalho especializado, reunindo cada vez mais profissionais de áreas específicas. Assim como no trabalho, até mesmo a escola tem cada dia mais se afastado de qualquer pensamento que retorne à escola de uma sala só, pois as disciplinas se constituem com seus laboratórios específicos. Cada vez mais frequente encontramos os pontos comerciais em prédios na área central das cidades. Nota-se que um a um, o operário, o comerciante, o médico, entre outros, juntam aparelhagem e saem da área residencial, e poucas comunidades residenciais se queixam. Na verdade, apreciam muito pouco essa mistura de negócios com a vida familiar e, além do mais, os médicos e os comerciantes não estão protestando. Embora possam, ocasionalmente, queixar-se da fadiga de usar os transportes urbanos, no fundo apreciam a separação entre o lugar de trabalho e o lar⁶⁰.

Existe um desejo do homem urbano de impedir que essas esferas se misturem, e isso é bem compreensível, pois tal desejo vive em tantas relações diferentes e funcionalmente definidas, dentro das quais desempenha papéis que nem sempre são inteiramente consistentes, que terá de descobrir maneiras de isolar os vários circuitos e funcionamentos uns dos outros⁶¹.

Em contrapartida dessa ideia, alguns sociólogos e planejadores urbanos ainda sentem saudades daquilo que acreditam tratar-se dos dias de convivência, quando o trabalho e a família não estavam separados um do outro. Onde um simples negócio de família ligava pais e filhos numa unidade. Mas, não se pode esquecer de que as mesmas pessoas que viveram a experiência do negócio de família, morando no segundo andar da loja e em casas aninhadas junto às fábricas,

⁵⁹ COX, 2015, p. 194.

⁶⁰ Cf. COX, 2015, p. 196.

⁶¹ Cf. COX, 2015, p. 196.

são exatamente as que nada querem com esse tipo de vida. Pessoas que entenderam os valores humanos dessa mudança no trabalho que, de uma vez por todas, cortou a ligação que unia a vida familiar à vida do trabalho. É interessante ressaltar que, por mais valor que se atribua à fazenda e aos negócios de família, muitas vezes tais negócios escondiam uma grande exploração das relações familiares, exploração esta que se alongou por muito tempo até mesmo depois da fábrica⁶².

A secularização do trabalho produziu a organização e, com ela, produziu-se o homem da organização. A organização está aí para ficar. Simplesmente não há outra maneira de dirigir um mundo com bilhões de pessoas, numa época industrial. A tendência é que nosso mundo torne-se cada vez mais organizado com o passar das décadas. Se escolhermos viver responsabilmente no mundo, então teremos de enfrentar a questão de como alinhar o poder organizacional para propósitos autenticamente humanos. A liberdade nessa era organizacional está ligada ao controle responsável e também ao exercício do poder. Não podemos identificar totalmente as pessoas somente com as funções que desempenham, elas vão muito além de suas invenções ou atividades. Temos enormes impérios burocráticos, o problema é que o homem ainda não aprendeu a controlá-los para o bem comum⁶³.

A organização entra em contraste, muitas vezes, com a ordem, pois a organização é flexível, orientada rumo ao futuro, secularizada e limitada em seus objetivos. Embora a organização tenha aparecido há muito tempo, somente na época secular veio a ser princípio característico da integração social. Cox indica que a organização oferece mais possibilidades de escolha e criatividade, e cita algumas marcas:

A organização é flexível – é conscientemente construída para cumprir propósitos específicos. Seja este propósito o de fabricar automóveis ou o de ensinar a dançar; a organização, como tal, não tem nenhuma pretensão a origens ou significação últimas. Poderá ser organizada, fundida ou desfeita se as circunstâncias o exigirem. Tem de mudar, constantemente, suas práticas para enfrentar condições em mutação. Se desenvolver uma espécie de tradição, esta desempenhará um papel secundário e nunca determinativo. A organização é orientada rumo ao futuro - é formada para atingir certas finalidades particulares. Uma ordem encara o presente em termos do passado. Uma organização remodela e utiliza a experiência

⁶² Cf. COX, 2015, p. 197.

⁶³ Cf. COX, 2015, p. 200.

passada para resolver os futuros problemas. Um príncipe sobe ao trono somente porque o seu pai era rei. Um executivo é escolhido porque é visto como alguém que pode enfrentar os problemas do futuro. A organização é secularizada - rejeita os rituais herdados que são preservados de crítica pelos tabus religiosos, e, em lugar desses, lança mão de procedimentos técnicos que devem ser constantemente criticados e refinados. Os membros de uma organização não se submetem a nenhum juramento de sangue ou a qualquer iniciação ritual. As pessoas vão de uma organização a outra e pertencem a muitas ao mesmo tempo sem violarem o princípio que as mantém unidas. A organização apresenta apenas uma exigência limitada para com os seus membros - está interessada apenas naquele aspecto da vida do indivíduo pelo qual este faz uma contribuição aos seus propósitos. O seu poder é relativo e não absoluto. A autoridade dos líderes, hoje, num sindicato de trabalhadores ou numa associação profissional é limitada às atividades que dizem respeito aos propósitos da organização⁶⁴.

Para Cox, onde o princípio da organização prevalece, os membros são encarados como pessoas livres e responsáveis com outras relações mais definitivas. Somente um fanático define sua existência em termos de filiação a uma organização. Esta serve a um entre muitos propósitos, e é de se esperar que se limite à sua função. Por outro lado, a organização ajuda alguém a alcançar algum objetivo desejado, mas não procura dotá-lo de uma identidade ou sentido de vida total. O mundo da organização confronta-o com a liberdade terrível de escolher as próprias associações e o próprio estilo de vida. Se esse estilo de vida escolhe transferir essa liberdade a qualquer outra pessoa, não deve culpar a mesma pela sua miséria. A possibilidade de liberdade em responsabilidade está presente em um grau que era impossível dentro da cultura ordenada em termos estreitos⁶⁵.

As organizações de hoje ainda se atrofiam e perdem a flexibilidade. Cox cita que elas obedecem à lei de defeitos e humores de uma grande firma e multiplicam seus funcionários quando se encerra a função dos mesmos. Nesse ponto, eles inventam tradições ou procuram o espírito de família. Algumas vezes, tentando ser outra coisa, contrariando todos os pontos do sistema organizacional e influenciando até a vida dos membros da organização em pontos que nada têm a ver com os negócios desta. Mas, quando a organização faz qualquer dessas coisas, o faz contrariando o próprio princípio de organização⁶⁶.

A organização é, cada vez mais, o princípio integrativo básico da nossa sociedade. Para vivermos em sociedade, temos de viver em organização. A questão

⁶⁴ Cf. COX, 2015, p. 203.

⁶⁵ Cf. COX, 2015, p. 203.

⁶⁶ Cf. COX, 2015, p. 206.

é como conseguir fazê-lo responsabilmente. Muitos acreditam que não é possível. Enquanto isso, a organização avança, aprofundando e estendendo sua influência. Encontramos, nas empresas atuais, controladores que buscam elaborar uma tomada revolucionária do poder. Estão tentando tomar a organização dos seus controladores atuais, que são os empresários clássicos, enérgicos e individualistas, cujo ponto forte era o comando administrativo, e não tanto a competência cerebral, e essa tomada poderá acontecer por parte das pessoas que são treinadas para operar com conceitos e cuja habilidade mental substitui a propriedade como o meio de produzir renda⁶⁷.

Sempre permanece a dúvida, pois, como qualquer classe revolucionária anterior, tem os seus interesses próprios. Diferente das elites do passado, muitas pessoas da atual organização parecem interessadas em capturar os centros de poder, não para mudar as coisas, mas precisamente para mantê-las exatamente como estão, pois as chances de trazerem o paraíso parecem muito duvidosas. Não percebem o que está acontecendo na sua própria história ou a função que o grupo está desempenhando. Mesmo se conseguir dominar a organização, não há garantia alguma de que essa nova elite a utilizará mais responsabilmente do que as anteriores. São muitos os que nessa nova elite ou não têm disposição de usar o poder, ou não têm uma visão clara do que poderiam realizar com ele. A tarefa, na era da organização, é a do reconhecimento e a do uso responsável do poder⁶⁸.

Mesmo em uma cultura de tecnologia existe uma proposição de que o ter algum tipo de emprego é uma atividade indispensável na construção do caráter, talvez sendo este até mesmo um ato de devoção religiosa. O emprego, algumas vezes, passa a ter um valor sagrado, uma vez que ele propicia a ponte entre a moralidade e a economia, a chave do reino do consumo. É o bilhete de ingresso, pelo qual o indivíduo ganha entrada aos bens e serviços que a sociedade produz. Esta é, pelo menos, a ideologia oficial. Há exceções. Excetua-se as pessoas que herdaram grandes fortunas, ou vivem de renda dos investimentos. Também os cegos, os enfermos e os portadores de necessidades especiais geralmente não são abandonados à inanição. Mas, na maioria dos casos, a ligação indispensável entre a produção e a distribuição é o emprego, e quem não tem emprego não participa da

⁶⁷ Cf. COX, 2015, p. 206-207.

⁶⁸ Cf. COX, 2015, p. 208.

economia. Tal sistema funciona comparativamente bem numa sociedade em que o mercado requer um número de empregos suficiente, ou quase suficiente, para todos. Mas falha catastroficamente quando o número disponível de empregos é menor do que o número das pessoas que precisam estar ligadas à economia distributiva. O emprego não exerce essa função decisiva em todas as sociedades⁶⁹.

A razão que Cox apresenta por nos sentirmos incapazes de explorar outras maneiras de unir produção e consumo é o sentido religioso que ainda atribuímos ao emprego. Podemos produzir o suficiente para todo o mundo; e acreditamos, ou dizemos que acreditamos, que toda pessoa tem direito a uma partilha decente na produtividade da economia. Mas não podemos esclarecer todas as nossas convicções neste caso, pois o desequilíbrio entre a produção e a distribuição não será resolvido pela geração de emprego para cada pessoa. Para o homem que ainda não alcançou o estágio pleno da secularidade, o emprego tem se transformado numa devoção espiritual. Enquanto esse espírito ainda permanecer, haverá barreiras emocionais enormes no caminho de qualquer redefinição básica do trabalho. Em resumo, o trabalho ainda não está completamente secularizado⁷⁰.

Nossa confusão do trabalho humano com um emprego produzido por uma economia de mercado prova que nossa atitude para com o trabalho ainda não foi libertada das significações religiosas, muitas vezes preservadas em nível subconsciente. O conflito entre as realidades do trabalho e as atitudes do trabalho é um dos exemplos mais claros do ritmo diferencial da secularização. Um fato importante é que podemos produzir o suficiente para possibilitar a qualquer pessoa participar dos bens da terra. Mas o sistema que agora temos para ligar os indivíduos à distribuição de bens está se desmantelando, e somos incapazes de alterá-lo, pelo fato de termos um compromisso semiconsciente e religioso com ele⁷¹.

Para Cox, a santificação religiosa moderna do trabalho começou nos mosteiros medievais. Diferentemente das ordens monásticas orientais, os beneditinos prescreviam o trabalho como uma disciplina espiritual. Os sinos dos seus claustros não tangiam apenas para chamar os irmãos à oração conjunta, mas

⁶⁹ Cf. COX, 2015, p. 209.

⁷⁰ Cf. COX, 2015, p. 211.

⁷¹ Cf. COX, 2015, p. 212.

também para conclamá-los ao trabalho comum⁷².

2.3 Evolução do significado de trabalho

As organizações atuais já entendem que, quando o colaborador não está bem consigo, existe um reflexo nítido em sua produtividade, então, na busca de transpassar a execução de atividades para o alcance do resultado; uma ação voltada para a espiritualidade pode ser essencial, de modo que todos percebam a necessidade de capacitação⁷³.

Murad afirma que alguns gestores de empresas que atuam no mercado estão percebendo que é necessário “algo mais” para si e sua organização; busca-se um modelo de gestão que articule bons resultados com qualidade de vida, não somente para os seus clientes, mas também para si próprios e seus colaboradores⁷⁴.

Boff conta que o conceito de mundo atual surgiu com a extraordinária revolução ao se comprovar que a Terra não era um centro estável, mas que girava ao redor do Sol. Isso gerou enorme crise nas mentes das pessoas e colocou em xeque doutrinas tradicionais da igreja, pois parecia que tudo perdia valor. Mas manteve-se o antropocentrismo, a ideia de que o ser humano continua sendo o centro de tudo e as coisas só ganham sentido quando destinadas ao uso humano. Pensava-se que, se a Terra não é estável, pelo menos o Universo é. Seria como uma bolha dentro da qual se moveriam os astros celestes e todas as demais coisas⁷⁵.

Para Boff, essa ideia começa a ser superada em 1924, quando o astrônomo amador Hubble comprovou que o universo não é estável. Constatou que todas as galáxias, bem como todos os corpos celestes estão em rota de fuga, afastando-se uns dos outros. O Universo, portanto, não é estacionário, está se expandindo em

⁷² Cf. COX, 2015, p. 212.

⁷³ Cf. MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*. 3. Ed. São Paulo: Paulinas, 2007, p. 12

⁷⁴ Cf. MURAD, 2007, p. 12.

⁷⁵ Cf. BOFF, Leonardo. *A grande transformação na economia, na política e na ecologia*. Rio de Janeiro: Vozes, 2014, p. 97.

todas as direções. Seu estado natural é a evolução, e não a estabilidade⁷⁶.

Boff ainda complementa que, ao expandir-se, o universo se auto-organiza, se autocria e gera complexidades cada vez maiores e ordens cada vez mais complexas. É convicção de grande parte dos cientistas que, alcançado certo grau de complexidade, em qualquer parte do universo, a vida tenha emergido como imperativo cósmico, como também a consciência e a inteligência. Todos nós, nossa capacidade de amar e de inventar, não estamos fora da dinâmica geral do universo em cosmogênese. Somos emergências de sua criatividade interna, e assim fazemos parte desse imenso todo em movimento⁷⁷.

A verdade é que essa revolução não provocou ainda uma crise, pois não penetrou suficientemente nas mentes da maioria da humanidade, nem dos intelectuais e de outros que saem das universidades, muito menos dos empresários e dos governantes. Mas ela está presente nos grandes cientistas e no pensamento ecológico, sistêmico, holístico e em muitos educadores, fundando o paradigma da nova era. Quer dizer, a era em que tudo se coloca em relação com tudo, todos são vistos como interconectados e interdependentes, e todos os saberes são saberes de pontos de vista desse todo e que também devem se relacionar entre si. A urgência dessa revolução se dá na necessidade de existir uma base teórica que forneça informações necessárias para resolvermos os atuais problemas do sistema-Terra em processo acelerado de degradação. Ela nos permite ver nossa interdependência e mutualidade/reciprocidade com todos os seres. Pelo fato de não nos sentirmos parte da Terra, deixamos de cuidar dela; ao contrário, nós a agredimos de mil modos, tirando-lhe o equilíbrio de todos os fatores que a compõem. O futuro do século XXI, de nossas instituições, de nossas vidas e de nossa civilização dependerá desse comportamento. Não basta conhecê-la, importa mudarmos de comportamento e de hábitos, alinhando-nos ao rumo de nossas ações⁷⁸.

Essa ligação íntima que precisamos construir entre as pessoas e a Terra não está ligada somente à ideia de cuidar do ambiente externo, está intimamente ligada à nossa rotina organizacional. Desde que os seres humanos decidiram viver juntos estabeleceram um contrato social não escrito, pelo qual formularam normas,

⁷⁶ Cf. BOFF, 2014, p. 98.

⁷⁷ Cf. BOFF, 2014, p. 99.

⁷⁸ Cf. BOFF, 2014, p. 99-100.

proibições e propósitos comuns que permitissem uma convivência minimamente pacífica. Todos esses contratos sociais históricos têm um defeito: são antropocêntricos; somente levam em consideração o ser humano social, composto por indivíduos isolados, sem qualquer ligação com a natureza e a Terra. Os contratos sociais ignoram e silenciam totalmente esse dado natural que constitui o contrato natural. O contrato natural é a relação de mutualidade e de reciprocidade existente entre os seres humanos e a natureza circundante e a Terra como totalidade. Ora, esse contrato natural foi esquecido na modernidade, esse projeto perpetua nos dias atuais pela guerra de conquista, seguida pela apropriação de todos os recursos e serviços naturais⁷⁹.

Essa dificuldade na construção de um contrato entre a Terra e os seres humanos já existe em algumas organizações, mas no sentido de construir-se uma ligação entre a gestão e a espiritualidade, pois, para desenvolver espiritualidade na empresa, necessita-se também da construção de “colaboradores” no sentido literal da palavra, onde colaboradores capacitados podem traduzir valores em atitudes, impactando no respeito pelo outro, no saber ouvir, na maneira de atender ao cliente, na solidariedade, no estilo de liderança e no trabalho em equipe. Robson Goudard Santarém explica que, quando a empresa pratica a espiritualidade, ela tem melhor clima organizacional, pessoas mais felizes e, conseqüentemente, clientes mais bem atendidos, melhor qualidade e produtividade, melhor imagem da empresa na sociedade, que respeitará sua marca, o produto, os serviços e todos sentirão orgulho dessa organização: empregados, acionistas, clientes, comunidade, entre outros⁸⁰.

Então, a espiritualidade, quando utilizada na estratégia organizacional, pode proporcionar diferenciais competitivos que são fundamentais à melhoria do desempenho das organizações. As pessoas deixam de ser simples empregados e passam a ser vistas como o bem mais precioso da organização (o capital humano), pois, afinal, os valores organizacionais são definidos pelo conjunto de valores de seus funcionários, e não o contrário. Murad afirma que as pessoas e as organizações que desenvolveram somente a habilidade da gestão percebem que

⁷⁹ Cf. BOFF, 2014, p. 101-103.

⁸⁰ Cf. SANTARÉM, R. G. *Precisa-se (de) ser humano: valores formação profissional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004, p. 22.

necessitam de valores mais elaborados. E aquelas que se caracterizam pela identidade humanista e espiritual buscam profissionalismo e cultura de resultados⁸¹.

Para o futuro das organizações, a expectativa é de que não exista possibilidade de separar a rotina de trabalho da vida interior e pessoal; então, faz-se necessário auxiliar os colaboradores no desenvolvimento de habilidades espirituais visando melhorar o desempenho no ambiente organizacional. Para que essa ação ocorra, torna-se imprescindível a inserção do tema nas estratégias organizacionais⁸².

Nesse trabalho, acredita-se que um dos papéis da espiritualidade dentro das organizações é de trazer essencialmente a harmonia para dentro das equipes de trabalho, pois o ambiente organizacional está repleto de disputas e cobranças pela vaidade profissional e pelo reconhecimento, e o ambiente mais harmônico pode transformar o esforço conjunto em resultado positivo para a organização e para o colaborador.

Observando a rotina diária dos colaboradores em relação à sua produtividade, novas percepções se abrem, pois é avaliado o significado que as atividades organizacionais possuem e o gerenciamento do comprometimento para desempenho dessas organizações por parte dos colaboradores. Os significados que o ser humano empresta à vida expressam o sentido inicial da espiritualidade, pois, para a maioria das pessoas, o trabalho é o centro da vida, e, como parte integrante desse projeto, realiza atividades organizacionais, interligando a produtividade com o resultado de uma ação e a energia empregada para sua realização⁸³.

Segundo Viktor Emil Frankl, “a motivação básica do comportamento de um indivíduo é a busca por um sentido para sua vida, não um sentido para a vida em termos gerais, mas um sentido pessoal, que pode ser escolhido ou mesmo criado”⁸⁴.

O caminho da espiritualidade conduz à consciência da dignidade humana e da igualdade entre todos os colaboradores, trabalhando de uma forma inclusiva com respeito ao diferente, inclusive para as religiões. Através do respeito ao próximo e também à diversidade da religiosidade no ambiente organizacional, é possível tirar

⁸¹ Cf. MURAD, 2007, p. 14.

⁸² Cf. MURAD, 2007, p. 15.

⁸³ Cf. FRANKL, Viktor Emil. *Em busca de sentido*. 25. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994, p. 11.

⁸⁴ FRANKL, 1994, p. 15.

vantagem dessas diferenças, pois, com essa maturidade nos relacionamentos interpessoais, é possível enfrentar desafios e buscar inovação nas atividades diárias⁸⁵.



⁸⁵ Cf. FRANKL, 1994, p. 16.

3 ESPIRITUALIDADE E GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo busca-se relacionar a espiritualidade diretamente com os objetivos da gestão de pessoas, seguido também pelo conhecimento da atuação da espiritualidade dentro das organizações e sua influência no desempenho de cada colaborador dentro desse ambiente. O intuito desse capítulo é promover sentido ao trabalho dentro das organizações e com a espiritualidade desenvolver uma melhoria na qualidade de vida dos colaboradores e de toda a sociedade envolvida nesse ambiente, e, também, de auxiliar as pesquisas sobre espiritualidade nas organizações.

3.1 O movimento de espiritualidade nas organizações

A dimensão da espiritualidade dentro das organizações inicia uma comunicação com o interior dos colaboradores, para que eles possam desenvolver e nutrir aspectos de sua essência que, muitas vezes, foram abafados pelo contexto do trabalho. Define-se inicialmente a espiritualidade no local de trabalho como o reconhecimento de que as pessoas possuem uma vida interior que alimenta, e é alimentada pelo contexto do trabalho com significado em um ambiente marcado pelo senso de comunidade. Nesse contexto, o trabalho nas organizações carrega o significado e o sentido de comunidade, e esse sentido é um fator importante para a espiritualidade nas organizações. Então, aqui fica evidente a necessidade de cada colaborador reconhecer qual o sentido do seu trabalho para si mesmo e também o seu papel dentro dessa comunidade organizacional, e, a partir daí, desenvolva seu relacionamento interpessoal com os demais colaboradores reconhecendo fazer parte dessa comunidade⁸⁶.

Interessante relembrar que espiritualidade não é sinônimo de religião, como já foi referido nesse trabalho uma vez, então, temos:

Espiritualidade – dimensão humana que faz como que o ser humano esteja

⁸⁶ Cf. REIS, Marcos Paulo Garzon Puig *apud* ASHMOS, P.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of management Inquiry*. vol. 9, Jun, 2000.

preocupado de forma última com sua relação de ser e não-ser, seu status diante do seu terror e fascínio diante daquilo que o toca incondicionalmente; impulso que conduz o ser humano a confrontar as ameaças à sua autoafirmação como ser diante do não ser. Religião – conjunto de símbolos, ritos e normas que materializam para um grupo específico de pessoas a maneira como representam e se relacionam com o sagrado, o numinoso, o *Mysterium Tremendum*, dos espíritos, dos deuses, e, em última instância, de Deus⁸⁷.

O interesse aqui não é levar para dentro das organizações religiões específicas, pois ao longo da história da humanidade temos alguns registros de consequências negativas da religião dentro das organizações, até porque algumas pessoas fatalmente acabam expressando suas crenças religiosas no trabalho, o complexo não é a expressão, e, sim a proibição do outro em poder executar a mesma ação com uma crença diferente. Então, para o desenvolvimento do movimento da espiritualidade dentro do ambiente organizacional se faz necessário uma expressão própria que separe o discurso científico organizacional e o discurso da espiritualidade. A espiritualidade no trabalho poderá incrementar benefícios a três níveis: ao nível da sociedade, ao nível da organização (ambiente) e aos colaboradores (individual)⁸⁸.

Segundo Milliman et al., existem três princípios que são básicos para a construção da espiritualidade dentro das empresas. São eles: sentido de comunidade, alinhamento dos valores dos indivíduos com os valores das organizações e trabalho com significado. A organização sempre definirá sua missão e, para que essa comunidade exista, as razões de existir de ambos os elementos dentro do contexto organizacional devem ser alinhados. Nesses aspectos, o trabalho integraliza os valores dos trabalhadores com os das empresas, onde cada colaborador tem o entendimento do propósito do seu trabalho por meio dos seus processos laborais, em uma atmosfera de comunidade, objetivando uma vida com sentido e significado no trabalho e pelo trabalho⁸⁹.

Segundo Rego, Cunha e Souto, “a espiritualidade nas organizações é em primeiro lugar o entendimento do trabalho como propósito de vida, em um contexto

⁸⁷ KIVITZ, Ed René. *Espiritualidade no mundo corporativo: aproximações entre a prática religiosa e a vida profissional*. São Bernardo do Campo: Umesp, 2006, p. 48.

⁸⁸ Cf. PIERCE, Gregory. *Espiritualidade no trabalho: dez maneiras de equilibrar sua vida*. Campinas: Verus, 2006, p. 53.

⁸⁹ Cf. REIS, Marcos Paulo Garzon Puig *apud* MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A.; FERGUNSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. *Journal Of Organizational Change Management*, vol. 16, n. 4, 2003.

de envolvimento, ligação e participação, experimentando um sentido de alegria e respeito pela vida interior”. Dessa forma, trata-se de um trabalho que integra e valoriza o desenvolvimento interior dos colaboradores por meio da descoberta do sentido da existência de cada um através do desenvolvimento espiritual⁹⁰.

A espiritualidade torna-se importante para as pessoas e para as organizações a partir do momento que se inicia um processo de entender que precisamos superar a cultura de acreditar e esperar somente no que é aparente e exterior, nesse contexto, o que não faz parte do reino da aparência e da exterioridade é mais difícil de ser notado e cultivado, porém também é essencial. O cuidado dentro das organizações é que todos precisam estar atentos, a fim de que as coisas urgentes não tomem o lugar das coisas importantes, e os mecanismos de eficácia não se sobreponham aos valores⁹¹.

As organizações passaram a inserir o indivíduo em seu contexto não somente como alguém que é pago para executar tarefas; percebe-se que o colaborador satisfeito com o ambiente e benefícios da organização proporciona melhorias internas no ambiente organizacional e na produtividade da organização; entende-se que esse reflexo não atinge somente o colaborador da organização, como também a sua família, que consegue garantia de tempo de qualidade. A organização espiritualizada é aquela onde prevalece o respeito mútuo e se tem uma preocupação com os trabalhadores e toda a comunidade ao redor. Além da busca de resultados materiais, buscam-se também satisfações coletivas, ou seja, como ser feliz no trabalho e ter o prazer de construir uma organização mais bem estruturada do ponto de vista de resultado social para a coletividade. Esse processo se inicia a partir das pessoas que sentem a necessidade de estarem cada vez mais ligadas entre si em um movimento de buscar a alegria e a satisfação pessoal e coletiva nas atividades diárias do trabalho, em contraposição a uma sociedade individualista⁹².

A espiritualidade acompanha o ser humano em sua evolução desde os tempos mais remotos como uma relação de oposição ao material e direcionando-o para uma realidade que tem ligação direta com questões do intelecto e da alma. Ou

⁹⁰ Cf. REGO A.; SOUTO S.; CUNHA M.P. Espiritualidade nas Organizações, Positividade e Desempenho. In: *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 13, N.º1, 2007, p. 7.

⁹¹ Cf. MURAD, 2007, p. 129.

⁹² Cf. BORBA, Valdir Ribeiro. *Espiritualidade na gestão empresarial: como ser feliz no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011, p. 75.

seja, o espiritual é parte integrante do humano, sendo, por muitas vezes uma parte perdida ou esquecida em meio às realidades materiais que constituem o mundo moderno. Quando se trabalha com definições de espiritualidade nas organizações, em análise, se fala sobre o aumento dos níveis de consciência das pessoas e dos grupos, e, nesse caso, sem perder de vista os ganhos materiais. Dessa maneira, ao aumentar a percepção espiritual das organizações, os lucros e benefícios não saem de foco, mas se abre espaço para novas abordagens dentro do contexto organizacional. Quando experimentada no ambiente de trabalho, a espiritualidade poderá possibilitar diversas práticas como formas de se desenvolver novas atividades como exercícios físicos e espirituais, influenciando na qualidade de vida dos colaboradores e também no resultado da organização⁹³.

As organizações e os colaboradores precisam entender que o processo é tão importante quanto o resultado, e essa é uma grande contribuição da espiritualidade para a gestão das organizações, onde a organização valoriza seus colaboradores, que serão incentivados a criar espaços que cuidem de si, assegurando um ritmo exigente, mas também humanizador. Dessa forma, a organização cultiva um olhar de encantamento sobre a vida, as pessoas inseridas nesse contexto trabalham com mais leveza. No entanto, a finalidade desta postura não reside somente na produção e sim na prática de que é possível ter foco em resultados coerentes com a espiritualidade⁹⁴.

Na definição da missão e estratégia de negócios de cada organização, é muito interessante que exista uma preocupação em criar uma definição norteadora para todos que possa fornecer significado a todos que trabalham na instituição. Então, o lugar de trabalho deixa de ser só um lugar para se ganhar um salário no fim do mês ou para gerar lucros, para ter um sentido ampliado de satisfação. O papel da gestão organizacional passa a incorporar a dimensão humana: orientar e apoiar o crescimento das pessoas de cada departamento, ajudando-as na realização de seus potenciais individuais e coletivos. O que antigamente era visto como assunto desligado das empresas, como algo religioso ou até místico, hoje se insere como uma dimensão estratégica das organizações. Quando as empresas e as pessoas

⁹³ Cf. MOGGI, J. BURKHARD, D. *Como integrar liderança e espiritualidade: a visão espiritual das pessoas e das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 15.

⁹⁴ Cf. MURAD, 2007, p. 134.

que nela trabalham têm essa consciência, a consequência é que fluem com maior facilidade os fatores mais buscados pelos executivos das empresas: a motivação, o desempenho, o espírito de equipe, a comunicação eficaz e a qualidade de vida no trabalho⁹⁵.

Quando trabalhamos o tema da espiritualidade no trabalho, os benefícios que podem ser esperados são a melhoria da qualidade de vida individual e coletiva, o estímulo a situações de crescimento e desenvolvimento, o incentivo do sentido de parceria, criatividade, cooperação e trabalho em equipe. Espiritualidade tem, nesse sentido, um significado bem próximo de autoconhecimento, pois estimula ações de transformação pessoal e, conseqüentemente, de seus ambientes. Na medida em que a organização desenvolve, com maior clareza, sua missão e visão, estará revelando as intenções reais, que precisam ter uma visão mais ampla, de servir a uma causa maior. Quando as pessoas se conectam à dimensão espiritual de suas tarefas do cotidiano, novos significados surgem. Por exemplo, em qualquer relacionamento, quando olhamos a outra pessoa como um ser em processo de evolução, semelhante a nós, fica muito mais fácil o entendimento⁹⁶.

O movimento da espiritualidade nas organizações, aparece na última década na literatura organizacional, na continuação de alguns conceitos de comportamento organizacional (liderança, comportamento de cidadania organizacional e apoio organizacional) que já existiam dentro da visão organizacional e, que atualmente são precedentes da espiritualidade nas organizações. A espiritualidade na organização está crescendo, por isso, a importância do reconhecimento da espiritualidade como o aspecto fundamental da personalidade humana, isso sugere que pode haver uma outra abordagem para a gestão organizacional, uma vez que existe correlação entre bem-estar espiritual e o compromisso organizacional, assim como entre a espiritualidade e valores como humildade e serviço aos outros⁹⁷.

Com todas as influências do movimento da espiritualidade no local de trabalho um novo conjunto de valores organizacionais fica evidenciado na cultura, o sentido de comunidade se fortalece e nos processos de trabalho existe maior facilidade de conexão com os outros. Houve uma mudança nas organizações que

⁹⁵ Cf. BORBA, 2011, p. 107.

⁹⁶ Cf. BORBA, 2011, p. 111.

⁹⁷ Cf. KERBER, Roberto. *Espiritualidade nas empresas: uma possibilidade de humanização do trabalho*. 2.ed. Porto Alegre: Age, 2009, p. 83.

deixam de ser vistas como sistemas racionais, onde os colaboradores eram vistos como um custo organizacional e, passam a ser mais do que isso, passam a ter uma vida com significado, contribuir para a sociedade e, se sentir bem com o que fazem, atendendo ao que a prática da espiritualidade é considerada como uma fonte de ética e bem-estar entre os trabalhadores⁹⁸.

3.2 Espiritualidade e gestão de pessoas

O tema espiritualidade e a gestão de pessoas nas organizações se levanta como uma resposta para essa busca no que diz respeito à relação do indivíduo com sua vida e seu trabalho. Dentro das organizações, a espiritualidade implica na tomada de consciência de seu papel como empresa, sua razão de existir, por meio do que tem definido como sua missão diante dos seus colaboradores especificamente para uma eficiente gestão de pessoas. Para desenvolver objetivos, além da conquista de lucro financeiro exige-se uma reflexão dos seus valores morais e éticos, a fim de que esses valores conduzam suas políticas de gestão. Essa coerência é que contribuirá para a efetivação da espiritualidade no cotidiano da gestão organizacional.

3.2.1 Pressupostos da espiritualidade no mundo corporativo

A espiritualidade no trabalho é um estado de consciência permanente em querer fazer a diferença, deixar sua marca, propiciar benefícios, prestando um verdadeiro serviço. Em um ambiente organizacional, a espiritualidade poderá auxiliar em diversos aspectos, principalmente no relacionamento com o outro, em atividades como saber servir, de modo a conhecer a necessidade do próximo e satisfazê-la. A espiritualidade dentro da organização poderá auxiliar no sentido da vida, podendo ser cultivada por vários caminhos, por meio de práticas religiosas, atividades

⁹⁸ Cf. REIS, 2000.

artísticas, esportes, causas sociais, ambientais e até mesmo nas rotinas diárias dentro da organização⁹⁹.

A espiritualidade é algo que visa a ajudar as pessoas a externarem o máximo potencial que há nelas, a terem atitudes e comportamentos equilibrados e a desenvolverem relacionamentos sadios. Todos esses fatores tendem a auxiliar na organização, favorecendo a construção de um ambiente mais harmônico, uma vez que estabelece um ambiente com menos conflitos e desgastes. O desenvolvimento espiritual de um colaborador proporciona uma fonte de força que se conecta com ele independente do ambiente em que ele está inserido, pois não existe possibilidade de separar esse ser espiritual do colaborador dentro da sua organização. Essa fonte de força desenvolve o trabalhador como pessoa, auxiliando-o a levar a aprendizagem espiritual desenvolvida no trabalho para diferentes esferas da sua vida. O retorno esperado é quanto mais desenvolvida for a espiritualidade no ambiente organizacional, melhor será a satisfação no trabalho e o clima na organização. Isso proporcionará um ambiente de maior interação entre os colaboradores, com pessoas mais receptivas, satisfeitas com seu trabalho e em equilíbrio consigo mesmas¹⁰⁰.

Rocha sugere quatro pressupostos para a espiritualidade no ambiente de trabalho, segue a descrição de cada um desses pressupostos:

a) a insuficiência da realidade material: necessidade de se relacionar com uma força superior diante da qual nos sentimos inspirados, espantados, fascinados, reverentes, mas também atraídos. É a ideia de que existe algo que transcende a materialidade das coisas e que, assim escapa à compreensão humana, mas que, por outro lado, pode ser experimentado. Trata-se de ver a presença dessa força maior em tudo o que se realiza no mundo do trabalho, o que implica uma sacralização dessa realização. b) visão holística: compreensão de que o ser humano não deve ser concebido de forma compartimentalizada, de tal maneira que fosse possível, ora manifestar determinadas partes, ora outras, dependendo do momento e da circunstância. Essa fragmentação reforçaria o fato de que os lugares de manifestação da espiritualidade devem ser os espaços sagrados (templos, terreiros, etc.), e não o mundo do trabalho¹⁰¹.

A nova concepção, entretanto, propõe um ser humano “integrado”, que deve ser concebido de forma holística. Ou seja, quando alguém trabalha, todo o seu ser

⁹⁹ Cf. CATANANTE, Bene. *Espiritualidade no trabalho: manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002, p. 530.

¹⁰⁰ Cf. VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. *Espiritualidade no ambiente de trabalho: dimensões, reflexões e desafios*. São Paulo: Atlas, 2008, p. 52.

¹⁰¹ ROCHA, Abdruschin Schaeffer; OLIVEIRA, David Mesquiat; MARLOW, Sergio Luiz. *Espiritualidades contemporâneas*. Vitória: Unida, 2013, p. 28-31.

trabalha, e não apenas algumas partes. Isso significa que se leva para o trabalho tudo o que se é: ideais, emoções, crenças, etc. Além disso, implica a concepção de que o humano está integrado também àquilo que lhe transcende: ao outro, ao mundo e ao próprio transcendente. Normalmente, o reflexo prático desse pressuposto é um trato mais apurado com a construção de valores fundamentais e, conseqüentemente, um comportamento eticamente responsável. Rocha, continua a descrição dos pressupostos:

c) a busca por sentido: necessidade de se conceber um trabalho que não só seja importante por gerar o sustento ou mesmo a riqueza desejada, mas no qual também se identifique algum significado. O que se percebe é que muitas pessoas não se satisfazem mais com um trabalho que esteja meramente a serviço da geração de recursos – elas querem se ver naquilo que fazem. Ou seja, é o pressuposto de que só somos-no-mundo, se, estando nele e lidando com sua manufatura, também nos construímos, se estando nele e lidando com sua manufatura, também nos construímos como pessoas. Portanto, aquilo que fazemos também tem o poder de nos fazer. Tal pressuposto se materializa na busca por um trabalho que confira um sentido de vocação que, portanto, sugira a ideia e o sentimento de que o que fazemos corresponde exatamente àquilo para o qual fomos chamados. Esse senso de vocação, com algo sacral, acaba por suscitar percepções cognitivas capazes de gerar, por sua vez, habilidades extraordinárias. Trata-se então, de ver o trabalho como missão. d) encarnação: esse pressuposto denuncia os modelos de liderança ancorados meramente nos discursos, na transmissão e conhecimentos. Destaca, portanto, a importância, cada vez maior, da encarnação desses discursos em direção a uma liderança que aconteça a partir do que se é, e não tanto a partir do que se diz. Nesse novo paradigma espiritual, busca-se uma liderança que se sustente a partir de ações cuja inspiração seja o desejo de servir, não o de dominar. Pressupõe-se, portanto, uma realidade biográfica que tenha mais força do que as palavras. Além disso, uma liderança que encarne o serviço ao outro também tem o poder de humanizar significativamente as relações e processos que compõem o mundo corporativo¹⁰².

Por ser o trabalho uma necessidade do homem, suas condições e o modo como mudanças sociais e econômicas interferem nas condições em que esse trabalho é realizado e devem ser acompanhadas de perto, não só pelo colaborador, mas também pela empresa, pois isso terá impacto nas atividades diárias organizacionais. Na visão da organização, não é somente criar uma recompensa para que os colaboradores possam ser estimulados a alcançar o objetivo, pois a relação precisa ser desenvolvida para que o prêmio ou recompensa não exista para incentivar os instintos individualistas; a recompensa poderá desenvolver o sentido de pertencimento ao ambiente; então, o retorno será uma consequência das ações.

¹⁰² ROCHA, 2013, p. 28-31.

Nesse sentido, o colaborador será estimulado, ou seja, reforçado a adotar um tipo de conduta no trabalho e acaba por sentir-se parte de uma equipe que visa a atingir o êxito. A recompensa, nesse caso é uma consequência. O resultado para esse tipo de política de reforço é muito melhor do que uma política de pressão constante por resultados sem absolutamente nenhum reconhecimento¹⁰³.

Em algumas organizações poderá se construir de um plano de ação, visando utilizar-se da espiritualidade, somados a benefícios de longo prazo, construindo um ambiente organizacional que seja acolhedor, para que o colaborador tenha todo o respaldo e retorno necessários para desenvolver suas aptidões, inclusive espirituais, e sinta-se totalmente integrado ao ambiente e, o mais importante, sinta-se parte do projeto social dessa organização. Esse projeto está relacionado ao comportamento das pessoas dentro da organização. Uma empresa que tem problemas com a produção ou absenteísmo pode combatê-los com a construção desse ambiente¹⁰⁴.

3.2.2 Pressupostos da gestão de pessoas no mundo corporativo

Não é uma realidade distante de várias empresas que, quando um empregado é contratado, a expectativa é de que ele faça o seu trabalho e somente isso; essa mentalidade em vigor em algumas empresas está na contramão da gestão de pessoas, que, atualmente, já entende que, com o tempo, esse funcionário, que foi contratado somente para executar uma atividade, se sentirá insatisfeito, afinal não é reconhecido quando atinge uma meta, ou quando diminui custos etc. Observa-se que o trabalho também pode ser fonte de prazer, mediador de saúde e também de produtividade. Sob essa perspectiva, sustenta-se que o local de trabalho pode apresentar características de convivência harmoniosa entre os escalões hierárquicos, e essa é uma das funções da gestão de pessoas. A busca pela produtividade não está apenas atrelada à melhoria de processos de produção, mas também às condições físicas, mentais e ambientais desse ambiente

¹⁰³ Cf. VASCONCELOS, Eymard Mourao. *A espiritualidade no trabalho em saúde*. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 2006, p. 36.

¹⁰⁴ Cf. VASCONCELOS, 2006, p. 41.

organizacional¹⁰⁵.

Dentro de uma organização, todas as áreas ou setores buscam a eficácia organizacional e para que isso aconteça se faz necessário uma estratégia, e essa estratégia que normalmente é direcionada pela administração será apoiada pela gestão de pessoas que é a área de apoio organizacional. A gestão de pessoas tem um diferencial das demais áreas, pois além de tratar da estratégia da empresa para alcançar os objetivos organizacionais ela também é a responsável por cuidar do atendimento das necessidades dos colaboradores desta organização. A gestão de pessoas tem como foco o treinamento gerencial, as relações interpessoais e os processos de avaliação de desempenho. A gestão de pessoas entende a necessidade de compreender como as pessoas vivem e como resolvem seus problemas pessoais e profissionais, partindo do princípio de que o desempenho dos colaboradores reflete diretamente no sucesso da organização¹⁰⁶.

O objetivo da gestão de pessoas compreende também o processo de auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham. Um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas utilizadas nas organizações, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas. Ou seja, desde o processo de contratação de novos colaboradores, é necessário ter regras determinadas para liderar, políticas bem planejadas que possam auxiliar os funcionários na tomada de decisão e compreensão de suas atribuições dentro e fora da organização¹⁰⁷.

A gestão de pessoas deve ter clareza nas ações, objetivando alcançar o planejado, a capacidade de mudança constante e o conhecimento. A implantação de políticas de gestão de pessoas que sugerem o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer resultados como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido e valorizado

¹⁰⁵ Cf. DEJOURS, Christophe. *O fator humano*. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005, p. 86.

¹⁰⁶ Cf. DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002, p. 301.

¹⁰⁷ Cf. RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 12.

tende a realizar suas funções com maior empenho. No ponto de vista da evolução, a gestão pode ser apresentada em três estágios: a administração e pessoal (com rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros e controle dos trabalhadores); administração de recursos humanos (notável avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise geral da organização e destaque no ambiente de trabalho); administração de pessoas (organizações voltadas às pessoas, entendendo o capital humano como seu mais valioso componente, como recurso capaz de gerar riquezas)¹⁰⁸.

Segundo Chiavenato, as mudanças nas organizações através das pessoas solicita uma reformulação na maneira de administrar as pessoas dentro do ambiente organizacional. Requer a adoção de um conjunto integrado e medidas como, administração participativa, desenvolvimento de uma cultura empresarial democrática, ênfase na qualidade e uma nova estrutura organizacional mais flexível, compartilhando decisões e ações. Ainda assim, é interessante citar que o colaborador é um ser humano, movido a ações, emoções e sentimentos, e não uma máquina completa disposta para produzir independente das circunstâncias. A gestão de pessoas busca evitar que se abra um abismo entre ações para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais. Os pressupostos da gestão de pessoas atual objetiva: contribuir para o desenvolvimento das pessoas e das organizações; ressaltar o papel do valor humano e de sua gestão na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas; e, destacar a gestão estratégica de pessoas como pano de fundo para promover mudanças organizacionais e como instrumento adequado para dar respostas aos desafios do ambiente empresarial¹⁰⁹.

Nesse sentido, um princípio organizacional é criar um ambiente que se caracteriza como meio social, que possa proporcionar bem estar, contribuindo para a melhoria das condições de trabalho e possa incentivar a motivação do homem através da realização profissional. Para uma administração eficaz na gestão de pessoas, as organizações precisam conhecer melhor os motivos e as necessidades dos seus colaboradores; somente com a construção e caminho único, entre

¹⁰⁸ Cf. MASCARENHAS, Andre Ofenhejm. *Gestão estratégia de pessoas*. São Paulo: Cengage Learning, 2008, p. 72.

¹⁰⁹ Cf. CHIAVENATO, 2014, p. 213.

necessidades organizacionais e necessidades pessoais dos colaboradores, a gestão de pessoas poderá contribuir para a estratégia de bons desempenhos e também de bons resultados. Essa ação da gestão de pessoas aponta para a cultura da organização, que deverá ser renovada de acordo com essa revisão de valores e crenças existentes no ambiente organizacional¹¹⁰.

Para existir comprometimento organizacional, que é um dos objetivos da gestão de pessoas, faz-se necessário o envolvimento das pessoas, por meio de estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, objetivos e políticas organizacionais, que visem à troca justa entre as partes. Pessoas e organizações possuem suas respectivas prioridades, e elas revelam seus padrões de comportamento, visão do mundo e dos relacionamentos. Para que exista sentido na construção de um caminho único na cultura organizacional, ambos precisam ser correspondentes no sentido da valorização do ambiente organizacional harmonioso¹¹¹.

As mudanças que ocorrem no mercado empresarial e na sociedade são intensas e a cada dia mais aceleradas, essas mudanças geram impactos não somente sobre a gestão das organizações como também sobre as pessoas que estão inseridas nesse contexto, levando à necessidade de repensar os pressupostos e modelos que a gestão de pessoas se apóia. Com a intenção de prover um processo de melhoria contínua as organizações precisam desenvolver equilíbrio entre os objetivos do capital humano e os objetivos organizacionais. Como consequência dessas mudanças que estão acontecendo, as organizações estão alterando seus procedimentos internos e externos, buscando inovações contínuas, adaptações em ambientes globalizados e também incentivos na área da espiritualidade no ambiente organizacional, essas estratégias não estão somente em busca de eficiência, e sim como ação de sobrevivência das organizações no mercado atual¹¹².

¹¹⁰ Cf. MATOS, Francisco Gomes de. *Empresa com alma: espiritualidade nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 2001, p. 117.

¹¹¹ Cf. FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002, p. 62.

¹¹² Cf. DUTRA, 2002, p. 316.

3.3 Espiritualidade e gestão: possíveis relações

A espiritualidade e a gestão de pessoas configuram-se em um novo modelo de gestão, com o objetivo de humanizar as organizações. A atenção maior deve ser dada ao fato de que essa ferramenta não deve se transformar em mais um instrumento de controle e/ou incentivo de aumento de produtividade somente com o intuito de aumentar os lucros da organização e explorar os colaboradores sem compartilhar nenhum benefício. Nesse contexto de espiritualidade no ambiente de trabalho, existem muitas objeções e críticas, pois grande parte das pessoas tem dificuldade de mudar esse caráter individualista que incentiva a busca de interesses individuais em detrimento da sociedade. Outro risco da espiritualidade no ambiente de trabalho é a confusão acerca da religião, onde algumas pessoas poderão usar a questão dos credos para inserir alguma prática específica da religião. Enfatiza-se nesse momento que a espiritualidade no ambiente de trabalho é um processo evolutivo, um movimento de transformação, ou seja, não significa que uma pessoa espiritualizada tenha todas as virtudes, mas, sim, que ela se encontra num processo de busca para atingi-las.

A espiritualidade poderá auxiliar as organizações a construírem uma cultura organizacional mais voltada para a realização, onde os colaboradores poderão desempenhar suas atividades de maneira mais motivada, devido ao fato de encontrarem sentido real na execução dessas atividades¹¹³.

Existem algumas dimensões da espiritualidade que retratam bem a ideia da gestão com a espiritualidade no ambiente organizacional; são, na verdade, características que podem ser identificadas no dia-a-dia da organização. Em seguida a descrição das cinco dimensões apresentadas: a) sentido de comunidade na equipe - diz respeito à percepção da similaridade entre as pessoas que trabalham juntas, à interdependência voluntária entre os elementos de determinado grupo e ao sentimento de pertença, caracterizado, por sua vez, pelo comprometimento com as necessidades uns dos outros; b) alinhamento do indivíduo com os valores da organização - faz referência ao aprendizado do autoconhecimento, à externalização com equilíbrio das emoções e sentimentos, às relações internas saudáveis (de

¹¹³ Cf. JURKIEWICZ, C.; GIACALONE, R.A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business*, n 49. January, 2004.

forma a buscar convergência dos objetivos comuns da equipe), e ao processo de integração dos valores pessoais aos da organização (missão, valores e cultura)¹¹⁴.

As outras três dimensões da espiritualidade são: c) sentido de préstimo à comunidade - faz menção à percepção da utilidade do trabalho individual para a sociedade e a realização pessoal através dos trabalhos realizados - comuns aos objetivos pessoais; d) alegria no trabalho - trata do prazer na realização das tarefas, do cultivo do bom humor e do espírito de cooperação no ambiente organizacional e da valorização da conquista de resultados e superação de desafios; e) oportunidades para a vida interior - aborda a consideração da necessidade do repouso, que permita a pessoa a entrar em seu espaço interior, o incentivo do desenvolvimento da inteligência espiritual, e o auxílio da organização em oferecer meios para a vivência e expressões da espiritualidade de seus colaboradores¹¹⁵.

O foco da gestão organizacional deve ser especialmente para a espiritualidade no ambiente organizacional, pois para o alcance dos objetivos organizacionais seja no presente ou no futuro se faz necessário um olhar atento às necessidades de seus colaboradores. Os colaboradores querem ser participantes de todo o processo organizacional, eles não querem mais ser enxergados como simples trabalhadores. Nesse ponto, destaca-se que as empresas conseguem ir mais além e alcançar objetivos bem maiores quando atendem às necessidades dos seus colaboradores. É interessante ressaltar que muitas organizações buscam implementar a espiritualidade como objetivo único de maximizar sua produtividade e lucro, o que pode levar a um maior descontentamento por parte de seus colaboradores que se sentirão usados como uma nova manobra de exploração e isto poderá causar mais resistência e eliminar as possibilidades de incentivos motivacionais, melhoria do ambiente organizacional e da qualidade de vida no trabalho¹¹⁶.

Em todas as organizações encontramos uma cultura, existe um nível de comportamento onde essa cultura é indicada como profunda e oculta, nesse nível encontramos: as crenças, as percepções, os sentimentos e as pressuposições em que os colaboradores das organizações acreditam. A cultura da organização, muitas

¹¹⁴ Cf. REGO, 2007, p. 6-7

¹¹⁵ Cf. REGO, 2007, p. 7.

¹¹⁶ Cf. OLIVEIRA, 2001, p. 42.

vezes, ultrapassa as regras ou maneira habitual de fazer as coisas de determinada forma, muitas vezes através de situações não escritas. Considerando a cultura da organização, o papel da gestão de pessoas deve implantar nas organizações a consciência de que o colaborador necessita ser desenvolvido em diversas áreas, e não somente na área técnica ou de produção, deve-se investir para que esse colaborador encontre uma satisfação no ambiente organizacional, esse caminho pode ser indicado através de ações voltadas para a espiritualidade dentro do ambiente organizacional¹¹⁷.

Segundo Oliveira existem três tipos de empresas: a) aquela que vive apenas na era do conhecimento e não considera a era das habilidades pessoais; b) a que está além da era do conhecimento, que valoriza e aplica o conhecimento, mas também já descobriu que são as habilidades pessoais que fazem as coisas acontecerem, essas são as empresas do presente, que dão o devido valor às habilidades do seu pessoal, o que a torna eficazmente diferenciadas das outras; e c) a do futuro é a que vive a era da espiritualidade, essa tem o melhor arsenal em pessoal para sobreviver na época de mudanças e também pode gerar mudanças. Essa empresa que vive a era da espiritualidade valoriza o conhecimento e as habilidades pessoais e sabe que o ser humano é um ser espiritual e o trata desta forma. Essa relação com a espiritualidade construída dentro da empresa é realmente a organização do futuro, que não será atropelada pela velocidade das mudanças e das imposições do mercado consumidor. Com essa estrutura essa organização poderá antecipar ações do futuro, com colaboradores integrados com o seu significado na vida e no ambiente organizacional, e esse posicionamento gerará sucesso organizacional¹¹⁸.

As organizações estão valorizando mais o seu pessoal, ou seja, estão admitindo seus colaboradores na sua condição humana, envolvendo: biológico, mental, emocional, espiritual e social. As organizações tornaram-se mais inteligentes e entenderão que só conseguirão sobreviver e se destacar no mercado atual se conseguirem efetivar o trabalho em equipe, entendendo os seus colaboradores com suas necessidades e limitações, com vista da totalidade. Toda equipe é composta de pessoas que desejam ser respeitadas e valorizadas, então, as organizações

¹¹⁷ Cf. DUTRA, 2002, p. 356.

¹¹⁸ Cf. OLIVEIRA, Alkindar de. *Espiritualidade na empresa*. São Paulo: Butterfly, 2001, p. 33.

precisam sempre desenvolver empatia, pois o objetivo é que todos possam crescer e ganhar, que os colaboradores sintam-se satisfeitos, que suas famílias possam receber os benefícios desse comportamento e que as organizações possam crescer com esses colaboradores¹¹⁹.

A espiritualidade, como ferramenta da gestão de pessoas da organização, poderá ser mais um diferencial competitivo que a organização desenvolverá; desta forma os colaboradores poderão receber um foco no desenvolvimento humano e nas suas atividades; e poderá haver maior comprometimento com a organização. Com a prática da espiritualidade na organização, os impactos positivos não serão somente para os colaboradores e para a organização que iniciar os trabalhos, mas para todos que tiverem relações com eles. Então, a espiritualidade na organização poderá gerar melhorias para todos os envolvidos direta e indiretamente nesse ambiente organizacional, como, por exemplos, os fornecedores, a sociedade ao redor, entre outros¹²⁰.



¹¹⁹ Cf. MATOS, 2001, p. 69.

¹²⁰ Cf. REGO, A.; CUNHA, M e; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, vol. 6, no 2, fev./jun, 2007.

CONCLUSÃO

As organizações necessitam das pessoas e de seu comprometimento a fim de tornar a empresa cada vez mais bem sucedida. Portanto, uma empresa é representada por seus colaboradores, que devem ser intimamente relacionados e comprometidos com o trabalho que irão desenvolver dentro da organização.

As pessoas assumem grande importância neste mundo globalizado, são elas que a partir do seu trabalho possibilitam a realização das estratégias organizacionais. Para que essa realização aconteça tanto na organização quanto na vida dos colaboradores nela inseridos faz-se necessário uma abertura para a espiritualidade no ambiente organizacional.

Entre as consequências das transformações do mundo, esta técnica de avaliação de desempenho vem crescendo e se aprimorando cada dia mais, por meio de pesquisas e estudos aprofundados. Acredita-se que a organização pode ser cada vez mais humana, contribuindo competitiva do mercado, e esta criando seu espaço, sendo reconhecida, valorizada. Este diferencial torna a empresa mais interessante, não só para seus clientes, para o mundo profissional.

Nesse sentido, a influência da espiritualidade no desempenho dos colaboradores ocorre através do entendimento de qual é real sentido para desenvolver as atividades diárias dentro das organizações. O colaborador utiliza-se da espiritualidade para encontrar sentido para sua vida profissional e para tornar o ambiente realmente parte significativa desse processo, influenciando não só o ambiente como também para as demais pessoas que estão inseridas nele.

A pesquisa se iniciou com o objetivo de analisar a relação entre a espiritualidade e o desempenho dos colaboradores nas organizações utilizando a gestão de pessoas como possibilidade para essa realização. Foram pesquisadas bibliografias com o histórico da gestão de pessoas dentro das organizações, que indicam os processos atuais utilizados pelas organizações, para, a partir daí, verificar como a influência da espiritualidade poderia interferir no ambiente organizacional e auxiliar a gestão de pessoas a gerar melhorias na qualidade de vida dos colaboradores.

A partir desse referencial foi possível identificar ações dentro das organizações relacionadas com a espiritualidade, onde os colaboradores inseridos

no ambiente organizacional constroem um sentido para suas atividades no âmbito profissional, através da realização e atividades com sentido para a sua vida.

Algumas organizações iniciam o cultivo de valores voltados para a área da espiritualidade como a lealdade, o respeito, a confiança, o reconhecimento e a alegria no trabalho; com esses valores existe uma influência na formação de seus colaboradores, valorizando um comportamento que, muitas vezes, se orienta na ética e no respeito ao próximo. Com um mercado cada dia mais competitivo, a gestão de pessoas promove um espaço para os valores espirituais que naturalmente colocam a organização em uma posição de vantagem competitiva. Uma vez que o grande diferencial competitivo para as organizações são as pessoas. Então, as organizações que insistirem em manter seus colaboradores como simples recursos de produção estão ultrapassadas.

A espiritualidade constrói uma base nas organizações que auxilia os colaboradores e toda comunidade em contato com o ambiente organizacional, criando sentido para as atividades realizadas gerando benefícios as pessoas e também às organizações. Um dos benefícios que poderão ser sentidos pelos colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade em geral é a imagem da organização, que será beneficiada pelo comportamento ético e pelos valores que foram promovidos.

Nesse sentido, não se pretende fazer conexão da espiritualidade como tradição religiosa, a organização baseia-se em valores pessoais e na filosofia de vida dos seus colaboradores, criando uma nova cultura organizacional que poderá ser partilhada entre todos que estão ligados a esta organização. Essa espiritualidade faz com que os colaboradores sintam-se como seres espirituais em busca de alimento, construindo um sentido próprio em cada atividade desenvolvida envolvendo a comunidade e os outros colaboradores através do relacionamento interpessoal.

A espiritualidade provoca nos colaboradores um sentido maior para o desenvolvimento das atividades profissionais o que eleva a produtividade organizacional e também a qualidade de vida dos colaboradores.

Por fim, a espiritualidade influencia as práticas da gestão de pessoas, essas práticas passam a ser identificadas como espirituais e nota-se na organização ações dos colaboradores que promovem: o respeito ao ser humano; a valorização do ser

humano em suas dimensões intelectual, emocional e espiritual; laços comunitários e formação de equipe; um ambiente de trabalho marcado pela harmonia; reconhecimento e valorização do trabalho realizado.

Conclui-se que a espiritualidade na gestão de pessoas não é um simples programa de melhoria de desempenho, ela precisa ser construída e divulgada em parceria com os colaboradores, para que esse processo aconteça a organização precisa transformar a cultura da organização em um modelo diferenciado, onde existe uma nova filosofia, baseada em virtudes que favoreçam o ser humano em sua plenitude, beneficiando seus colaboradores em busca de sentido para tudo que será realizado no ambiente organizacional, criando assim uma nova atmosfera organizacional, não pautada somente no desempenho e na produção.

A busca pelo diferencial competitivo no mundo moderno torna-se cada vez mais acirrada, fazendo com que as organizações busquem competência e inteligência intangíveis que possam agregar valor a sua marca e melhorar os seus resultados, mantendo-as vivas. A espiritualidade é um tema bem observado e desenvolvido em diversas comunidades científicas, algumas organizações buscam o desenvolvimento da espiritualidade, com foco nas características formadoras da espiritualidade, que para algumas organizações são as mais importantes, como integridade e ética.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ASHMOS, P.; DUCHON, D. Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of management Inquiry*. vol. 9, Jun, 2000.
- BOFF, Leonardo. *A grande transformação na economia, na política e na ecologia*. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.
- BORBA, Valdir Ribeiro. *Espiritualidade na gestão empresarial: Como ser feliz no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- CATANANTE, Bene. *Espiritualidade no Trabalho*. In: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 4ª edição, São Paulo: Elsevier Campus, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3ª edição, São Paulo: Elsevier Campus, 2008.
- COSTA, Marco Antônio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barrozoda. *Projeto de pesquisa: entenda e faça*. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.
- COX, Harvey. *A Cidade Secular: a secularização e a urbanização na perspectiva teológica*. São Paulo: Academia Cristã, 2015.
- DEJOURS, Christophe. *O fator humano*. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2011.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERRAZ, Deise Luiza da Silva. OLTRAMARI, Andrea Poletto. PONCHIROLLI, Osmar. *Gestão de Pessoas e relações de trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011.
- FRANKL, Viktor Emil. *Em busca de sentido*. 25. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

JURKIEWICZ, C.; GIACALONE, R.A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. *Journal of Business*, n 49. January, 2004.

KERBER, Roberto. *Espiritualidade nas empresas: uma possibilidade dehumanização do trabalho*. 2.ed. Porto Alegre: Age, 2009.

KIVITZ, Ed René. *Espiritualidade no mundo corporativo: aproximações entre a prática religiosa e a vida profissional*. São Bernardo do Campo: Umesp, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 10.ed. São Paulo: Futura, 2005.

MASCARENHAS, AndreOfenhejm. *Gestão estratégia de pessoas*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATOS, Francisco Gomes de. *Empresa com alma: espiritualidade nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 2001.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A.; FERGUNSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 16, n. 4, 2003.

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

MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*. 3. ed. São Paulo: Paulinas, 2007.

OLIVEIRA, Alkindar de. *Espiritualidade na empresa*. São Paulo: Butterfly, 2001.

PANDEY, A.; GUPTA, R. K. Spirituality in Management: A Review of Contemporary and Traditional Thoughts and Agenda for Research. *Global Business Review*, v.9, n.1, p.65-83, June 2008.

PERUZZO, CiciliaKrohling. *Relações públicas no modo de produção capitalista*. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.

PIERCE, Gregory. *Espiritualidade no trabalho: dez maneiras de equilibrar sua vida*. Campinas: Verus, 2006.

RADIN, Paul. Primitive Religion. *New York: Dover*, p. 192, 1957.

REGO A.; SOUTO S.; CUNHA M.P. Espiritualidade nas Organizações, Positividade e Desempenho. *In Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 13, N.º1, p. 7-36, 2007.

REGO, A.; CUNHA, M e; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, vol. 6, no 2, fev./jun, 2007.

REIS, Marcos Paulo GarzonPuigapud ASHMOS, P.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of management Inquiry*. vol. 9, Jun,2000.

REIS, Marcos Paulo GarzonPuigapud MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A.; FERGUNSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. *JournalOfOrganizationalChange Management*, vol. 16, n. 4, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de pessoas*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROCHA, AbdruschinSchaeffer; OLIVEIRA, David Mesquiati; MARLOW, Sergio Luiz. *Espiritualidades contemporâneas*. Vitória: Unida, 2013.

SANTARÉM, Robson Goudard. *Precisa-se (de) ser humano: valores formação profissional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. *Espiritualidade no Ambiente de Trabalho: Dimensões, Reflexões e Desafios*. São Paulo: Atlas, 2008.

VASCONCELOS, EymardMourao. *A Espiritualidade no Trabalho em Saúde*. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

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

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*.15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.