

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**A ESPIRITUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE  
UMA EMPRESA DO INTERIOR DE SÃO PAULO**

**PIRACICABA  
2012**

**SÉRGIO RODRIGUES PONTES**

**A ESPIRITUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE  
UMA EMPRESA DO INTERIOR DE SÃO PAULO**

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Campo do conhecimento:  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valéria Rueda Elias Spers**

**PIRACICABA  
2012**

PONTES, Sérgio Rodrigues

A Espiritualidade na Organização: Estudo de Caso de uma empresa do interior de São Paulo./ Sérgio Rodrigues Pontes. – 2012.

100 f.

Orientadora: Valéria Rueda Elias Spers

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. A busca do Conceito Espiritualidade no Ambiente Organizacional 2. O Empresário e a Espiritualidade I. Spers, Valéria Rueda Elias. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

**SÉRGIO RODRIGUES PONTES**

**A ESPIRITUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE  
UMA EMPRESA DO INTERIOR DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Campo do conhecimento:  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valéria Rueda Elias Spers**

**Data de aprovação:**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Valéria Rueda Elias Sper  
Faculdade de Gestão e Negócios  
Universidade Metodista de Piracicaba**

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Dalila Alves Correa  
Faculdade de Gestão e Negócios  
Universidade Metodista de Piracicaba**

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Jouliana Jordan Nohara  
Programa de Mestrado e Doutorado da  
Universidade Nove de Julho - PMDA**

“De toda árvore do jardim comerás livremente, mas da árvore do conhecimento do bem e do mal não comerás; porque, no dia em que dela comeres, certamente morrerás”.

Gênesis 2:16-19

*“Posso, tudo posso Naquele que me fortalece,  
Nada e ninguém no mundo vai me fazer desistir.  
Quero, tudo quero, sem medo entregar meus projetos.  
Deixar-me guiar nos caminhos que Deus desejou pra mim e ali  
estar.*

*Vou perseguir tudo aquilo que Deus já escolheu pra mim.  
Vou persistir, e mesmo nas marcas daquela dor.  
Do que ficou, vou me lembrar.  
E realizar o sonho mais lindo que Deus sonhou.  
Em meu lugar estar na espera de um novo que vai chegar.  
Vou persistir, continuar a esperar e crer.  
E mesmo quando a visão se turva e o coração só chora.  
Mas na alma, há certeza da vitória.”*

Celina Borges

## Dedicatória

Aos meus avôs e descendências, que sempre cultivaram o exercício da fé, permitindo transpassar isso aos seus ascendentes direto, trazidas até esta geração. Aos meus pais pela dádiva da vida e ainda, pelo encaminhamento na busca do discernimento, incentivo e introdução a uma vida religiosa. Aos meus familiares de todas as hierarquias, pela crença num Deus maior e poderoso, sempre imperando diante dos nossos desafios. Por fim, a minha excelentíssima esposa, que nestes últimos 11 anos me apoia e incentiva em meus desafios e em minhas empreitadas, com quem partilho todos os meus méritos, conquistas e vitórias. Uma mulher de verdade!

Aos meus familiares por cultivarem uma religião e me encaminharem nela, permitindo o discernimento que carrego .....

## Agradecimentos

Agradeço a Deus, criador de todas as criaturas, pelo dom da vida e pelo sopro do Espírito Santo. Aos meus pais que foram nomeados pela vontade Dele a me receberem, cuidar, sem jamais abandonar o juramento feito na ocasião do meu batismo sacramental.

A todas as pessoas que de alguma forma, seja pela passagem única na vida, ou por vivência contínua e duradoura, contribuíram para que eu seja esta pessoa que sou hoje.

À minha orientadora, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Valéria Ruedas Elias Spers, que na forma sutil de interagir, foi primordial para que chegássemos ao pináculo deste trabalho, alcançando o que nos propusemos a fazer, com pequenas adequações do projeto original, que foram fundamentais para o sucesso do mesmo.

Estendo às demais integrantes da banca, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Dalila Alves Côrrea da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba e da Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Jouliana Jordan Nohara do Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade Nove de Julho – PMDA, que, com indicações ímpares na direção e conduta de avaliação do tema estudado, trouxeram contribuições em ocasião que já estávamos embebidos pela temática e encobertos por um outro ângulo de visão, possibilitando a construção de um trabalho desta magnitude e natureza, impossível sem o crivo de um corpo crítico e orientador.

À minha mãe, que me passou os valores religiosos, encaminhando-me pelos caminhos que confio terem sido essenciais para a conquista do discernimento que hoje tenho, sejam eles valores espirituais, pessoais, profissionais e de vida.

À minha esposa, fiel entusiasta e incentivadora de minhas empreitadas, passando-me o apoio moral, motivacional, cuidados com a minha saúde e todas minhas necessidades no decorrer deste árduo desafio assumido, sendo paciente, compreensível, amorosa e parceira, entendendo minhas necessárias renúncias de compromissos sociais e comigo assumindo mais essa empreitada.

A empresa ZL do Brasil, na pessoa do Sr. Laerte Zúcollo, Presidente da Instituição, estendidos aos demais colaboradores da empresa, por terem me acolhido e me permitido explorar as políticas e as vivências. Isso foi fundamental para o sucesso desta pesquisa, de sobremaneira o Estudo de Caso desenvolvido e a este integrado.

Por fim, a todas as pessoas que de forma direta ou indireta tiveram participação na constituição deste trabalho. Não ousou citar nomes, temendo esquecer-me de algum e cometer assim injustiça, mas que certamente foram primordiais para o sucesso deste trabalho.

**Meus mais sinceros agradecimentos,**

## RESUMO

A administração contemporânea busca ferramentas a serem implementadas nas diversas organizações, independente do seu fim maior, que lhes garanta diferencial estratégico e os mantenham competitivos. Apesar de reconhecer que esta fórmula talvez não exista, as experimentações são as mais diversas possíveis. Não diferente, reconhece que a adoção da temática espiritualidade nas organizações, ainda que de forma tímida, pode ser explorada como algo que reflita no maior comprometimento por parte dos colaboradores de uma organização, permeada por valores que superam a condição restritiva de trabalho *versus* capital. Para a percepção da espiritualidade nas organizações, bem como seus reflexos no mundo corporativo, realizou-se a pesquisa bibliográfica, associando a metodologia de Estudo de Caso de uma empresa do setor metalúrgico do interior de São Paulo. A partir das variáveis previamente definidas, associada à elaboração de um roteiro de entrevista, colheu-se o testemunho do Diretor Presidente da empresa, em seguida da Gestora de Recursos Humanos, somado as práticas por eles anunciadas e certificadas a partir da entrevista de caráter qualitativo com uma amostra de 10% do quadro de colaboradores. As percepções foram possíveis a partir das variáveis destacadas por Siqueira (2003), que caracterizam a presença da espiritualidade nos ambientes profissionais, como sendo o **Ambiente de Trabalho** voltado à boa conduta, bem-estar, presença de amor, verdade, saúde e felicidade, além da paz interior, o **Trabalho com Significado e Sentido**, que impera sobre o ambiente onde há meramente relações profissionais, e o **Indivíduo como Referência** sobressaindo a interconectividade, o sentido de comunidade e a presença da relação de parceria. Os resultados encontrados foram a presença do comprometimento entendido pela parte do Diretor Presidente, compartilhada com a Gestora de Recursos Humanos e testemunhada pelos colaboradores da empresa. Dentre a associação das práticas presentes na organização e as preconizadas pela espiritualidade, bem como ao equilíbrio da vida exterior com a profissional, além da prática da fraternidade e conseqüentemente de uma postura mais humana, percebe-se que a direção, apesar dos esforços, tem dificuldades em vivenciar a espiritualidade na sua integralidade, praticando iniciativas pontuadas, porém, de conhecimento e aceitação dos colaboradores. Permitiu concluir ainda, limitado ao universo pesquisado, a presença de um **ambiente** no qual imperam as boas relações, a amizade e a ajuda mútua, quanto ao **sentido do trabalho** alinhado a missão e os valores da empresa, apesar da deficiência na disseminação formal. Quanto à variável **indivíduo como referência**, foram constatadas que todos, de alguma forma, estabelecem esforços para contribuir com as ações assistências sugeridas pela empresa, inclusive ações que promovam o atendimento das necessidades de um colega de trabalho, entidades assistências, dentre outras ações solidárias. Por fim, a busca da espiritualidade no ambiente profissional onde o Diretor caracteriza-se como uma pessoa espiritualizada, não nos permitir admitir friamente que seja o fator motivador para a existência de ações investigadas a partir da definição das variáveis.

Palavras-Chave: Religião, Religiosidade, Espiritualidade, Organizacional.

## ABSTRACT

The contemporary management search tools to be implemented in various organizations, regardless of its higher end, which guarantees them strategic advantage and remain competitive. While recognizing that this formula may not exist, the trials are the most diverse possible. Not unlike, it recognizes that the adoption of the theme spirituality at work, albeit tentative, can be exploited as something that reflects the increased commitment by employees of an organization permeated by values that exceed the restrictive condition, capital versus labor. For the perception of spirituality in organizations, as well as their reflections in the corporate world, there was a literature search, combining the methodology of case study of a metallurgical company in the interior of Sao Paulo. From the previously defined variables associated with the development of a structured interview, picked up the testimony of the CEO of the company, then the human resources manager added the practices they announced and certified from the qualitative interview with a sample of 10% of the workforce. The perceptions were possible from the variables highlighted by Siqueira (2003), featuring the presence of spirituality in professional environments as the **workplace** reflected good conduct, well-being, presence of love, truth, health and happiness, in addition to inner peace, **work with meaning and purpose**, which reigns over the environment where there are merely professional relationships, and the **individual reference** excelling as interconnectivity, the sense of community and the presence of the partner relationship. The results were the presence of commitment understood by part of the CEO, shared with the human resources manager and witnessed by company employees. Among the association practices in the organization and recommended for spirituality, and the balance of life in general and the professional, in addition to the practice of brotherhood and consequently a more human conduct, it is clear that the direction, despite the efforts, has difficulties in experiencing spirituality entirety, practicing punctuated initiatives, however, of knowledge and acceptance of employees. It was also concluded limited to the group studied, the presence of an environment in which prevail the good relations, friendship and mutual aid, as to the meaning of work is aligned with mission and values of the company, despite the deficiency in formal dissemination. As regards the individual as a reference variable, we observed that all in some way contribute to efforts to establish the assistance actions suggested by the company, including actions that promote the care of the needs of a co-worker, assists entities, among other solidarity actions. Finally, the search for spirituality in the workplace where the Director is characterized as a spiritual person does not allow to admit that it is the motivating factor for the existence of actions investigated from the profile of the variables.

Keywords: Religion, Religiosity, Spirituality, Organizational.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01.</b> Contextualizando a Espiritualidade .....	<b>25</b>
<b>Quadro 02.</b> Definição da Espiritualidade .....	<b>35</b>
<b>Quadro 03.</b> As diferenças entre Religião e Espiritualidade .....	<b>36</b>
<b>Quadro 04.</b> Questões que Respondem os Problemas de Estudo .....	<b>52</b>
<b>Quadro 05.</b> Questões que Respondem os Objetivos da Pesquisa .....	<b>53</b>
<b>Quadro 06.</b> Questões que Respondem as Proposições da Pesquisa .....	<b>54</b>
<b>Quadro 07.</b> Questões que Respondem as Fundamentações Teóricas .....	<b>55</b>
<b>Quadro 08.</b> Questões a partir das Variáveis Pesquisadas .....	<b>63</b>

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**CAIC** - Centros de Atenção Integral à Criança

**CIESP** - Centro das Indústrias do Estado de São Paulo

**CLT** - Consolidação das Leis do Trabalho

**CND** - Certidão Negativa de Débitos

**DEPAR** - Departamento de Ação Regional

**FAB** - Força Aérea Brasileira

**FGTS** - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

**FIAT** - Fabrica Italiana Automobilística Torino

**HIV** - Vírus da Imunodeficiência Humana

**INSS** - Instituto Nacional do Seguro Social

**NASA** - Administração Nacional da Aeronáutica e do Espaço

**PCMSO** - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

**PLR** – Participação nos Lucros e Resultados

**PROERD** – Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência

**SENAI** – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

**SESI** – Serviço Social da Indústria

**UBT** – Unidade Básica de Tratamento

# Sumário

1. <b>Introdução</b> .....	14
1.1 Problema do Estudo.....	18
1.2 Objetivos do Estudo.....	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3. Proposições da Pesquisa.....	19
1.4 Contribuições e Justificativa.....	20
1.5 Estrutura do Trabalho.....	22
2. <b>A Busca do Conceito Espiritualidade no Ambiente Organizacional</b> .....	24
2.1 A Espiritualidade nas Organizações.....	26
2.2 A Religião e a Espiritualidade.....	35
3. <b>O Empresário e a Espiritualidade</b> .....	38
4. <b>Metodologia da Pesquisa</b> .....	46
4.1. Natureza da Pesquisa.....	46
4.2. Justificativa.....	47
4.3. Universo e Amostra do Estudo.....	48
4.4. Método da Pesquisa.....	49
4.5. Procedimentos da Pesquisa.....	50
4.5.1 A Ferramenta de Coleta de Informações.....	50
4.5.2 As Entrevistas.....	50
4.6. Instrumento da Pesquisa.....	51
5. <b>Apresentação, Análise e Interpretação dos Dados Pesquisados</b> .....	58
5.1 Apresentação da Organização do Estudo.....	58
5.1.1. Histórico da Empresa: objeto de estudo.....	58
5.1.2 Composição Estrutural e Tecnológica.....	59
5.1.3 Fundação Fiorindo Zúcollo.....	60
5.2 Apresentação dos Resultados da Pesquisa Exploratória.....	60
5.3 Variáveis a serem Estudadas.....	62
5.4 O Diretor Presidente.....	65
5.5 A Gestora dos Recursos Humanos.....	70
5.6 Os Colaboradores da Empresa.....	73
5.7 Variável: Indivíduo como Referência.....	74
5.8 Variável: Ambiente de Trabalho.....	77
5.9 Variável: Trabalho com Significado e Sentido.....	78
6. <b>Discussão dos Resultados</b> .....	80
6.1 Análise das Questões da Pesquisa.....	80
6.2 Análise das Proposições da Pesquisa.....	82
6.3 Análise do Problema do Estudo da Pesquisa.....	83
6.4 Das Informações Coletas.....	83
7. <b>Considerações Finais</b> .....	85
8. <b>Referências Bibliográficas</b> .....	91
9. <b>Apêndices</b> .....	98
9.1. Apêndice 01 - Roteiro de Entrevista (Gestor Principal).....	98
9.2. Apêndice 02 - Roteiro de Entrevista (Gestor Rec. Humanos).....	99
9.3. Apêndice 03 - Roteiro de Entrevista (Colaboradores).....	100

## 1. Introdução

O Brasil é considerado um país de diferentes e valores, enfim, um país multicultural, que por consequência abriga em si uma vasta diversidade religiosa.

Desde o seu descobrimento, datado do ano de 1500, a religião trazida e implementada pelos seus colonizadores - os portugueses, o cristianismo suprimiu a religião dos nativos.

Passado este tempo, encontram-se na história religiosa deste país, manifestos de intolerância religiosa, formalizados inclusive em algumas versões da Constituição Federal, fato este que resultou na perseguição de determinadas denominações religiosas, consideradas como crime contra o sistema, apesar de reconhecer que esta situação aconteceu em algum momento na história para todas as religiões.

A liberdade de pensamento, bem como o direito do homem de mudar de religião, crença e de opinião constam da Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada e reconhecida por 58 Estados membros das Nações Unidas, firmada em 1948, na França, reconhecida então como um direito fundamental humano.

Assim como a declaração explícita da liberdade de expressão da religião, é garantida também a opção de não seguir qualquer religião, ou mesmo não reconhecer a existência de Deus. O Brasil, um dos Estados que adere essa Declaração Universal, reforça a liberdade de expressão religiosa em sua vigente Constituição Federal.

Passado o tempo da intolerância religiosa e reconhecendo a diversidade de religiões no Brasil, a Lei nº 7.716, de 05 de janeiro de 1989, alterada pela Lei nº 9.459, de 15 de maio de 1997, considera crime a prática de discriminação ou preconceito contra religiões. Reforçando essa lei, criou-se no dia 21 de Janeiro, o Dia Nacional de Combate à Intolerância Religiosa, formalizado a partir da Lei nº 11.635 de 2007. Nesta lei encontra-se a liberalidade de exteriorização e manifestações do pensamento, destacando três formas de liberdade de expressão: (a) a liberdade de crença; (b) a liberdade de culto; (c) e a liberdade de organização religiosa (Lei nº 11.635 de 2007).

Tratando ainda de nomenclatura comum neste meio religioso, o senso comum revela confusões diante de três terminologias – Religião, Religiosidade e Espiritualidade. Parafrazeando Solomon (2003), o conceito de espiritualidade remete a algo amplo e universal, sendo impossível ligá-lo de forma direta e objetiva a determinada corrente ou pensamento religioso. Pode existir espiritualidade sem religião, assim como religião sem espiritualidade, porém, comumente caminham juntas.

Reconhece-se que a espiritualidade está presente na sociedade, influenciando na construção da moral, do aspecto educacional, bem como do senso de comprometimento, indicando um possível poder exercido sobre o ser humano no que se refere a sua constituição, seu desenvolvimento físico, moral e intelectual. (BERGER, 1985, p. 17).

A literatura reconhece que os indivíduos empenham-se mais nas organizações quando podem satisfazer suas necessidades espirituais de modo “apropriado” (GARCIA-ZAMOR, 2003; GIACALONE e JURKIEWICZ, 2003).

Richards (1995) condiciona o desenvolvimento do indivíduo, os objetivos pessoais consistentes com os objetivos organizacionais, causador da identificação dos empregados com a organização, fato que resulta em melhores desempenhos e trabalho com um significado espiritual.

Segundo Pedroso (2008), a religiosidade é um dos elementos que possibilita ao indivíduo desenvolver determinados tipos de comportamento, que o levam a interagir no seu convívio com discernimento, sabedoria, amor e paciência, promovendo a construção de sua identidade, a identificação e comprometimento no seu caminho pessoal e profissional rumo a um comprometimento participativo com a sociedade e aos princípios morais advindos de suas crenças e valores. (PEDROSO, 2008).

Complementando essa ideia, recorreremos a Morais (2002, p. 61), que contribui com a afirmação de que há uma necessidade existencial do indivíduo, a qual reconhece que dentro da estrutura biológica do cérebro humano existe uma parte designada ao serviço de adoração chamada de “sistema límbico”. Diz ele: “Ninguém precisa ser religioso para ter uma experiência transcendental”.

A vivência religiosa é base de sustentação, de criação e de manutenção de uma sociedade firmada na experiência do amor, levando os seus constituintes a distanciar-se de muitos pensamentos que preconizam a sociedade regular, tornando o ser humano um homem singular, diferente da grande massa.

Segundo pesquisas do IBGE (2010), 92,65% da população está vinculado a alguma religião, fato que marca a presença da religião na sociedade. No Brasil, a opção de grande parte da população por uma vivência religiosa, é resultado de um contexto social marcado pelas inúmeras dificuldades de ordem social, encontrando nesses ambientes a oportunidade de um tratamento igualitário.

Segundo Gómez (2001), essa adesão à religião, se dá em função dos pensamentos contemporâneos, cabendo destacar: a perda da fé no progresso linear de acúmulo e

desvanecimento dos relatos modernistas, seguido do pensamento e a vida cotidiana que se refugiam em pretensões e perspectivas mais modestas.

Gómez (2001), ainda atribui à religião as questões de conduzir a generalização do desencanto, à indiferença que supõe o triunfo do caráter sem fundamento artificial, contingente e polimorfo do mundo contemporâneo. Para ele, a autonomia, diversidade e descentralização em todas as ordens da vida individual e coletiva, imperam sobre a exigência da autonomia, o respeito à diversidade e a convivência da descentralização.

Na sociedade contemporânea, encontramos traços de irracionalidade, subjetividade, descontinuidade, fragmentação e individualidade, que se acredita, serem minimizados com um aprofundamento na dimensão religiosa, entendendo que a religião faz parte do ser do homem, sem ela, ele pode se sentir incompleto quanto a uma das dimensões relevantes para própria existência.

Passando então a tratar dos reflexos psicológicos na comunidade de trabalho, o indivíduo torna-se mais satisfeito com comportamento voltado a cidadania organizacional, e contribui para um melhor desempenho individual e organizacional (BURROUGHS e EBY, 1998; PODSAKOFF e MACKENZIE, 1997).

Esta procura está fundamentada na necessidade de obtenção de uma referência para sua vida, proporcionando sentido social e conforto em suas dificuldades financeiras e sentimentais, vivenciando um ambiente que propicie a partilha de experiências, fato esse que pode impulsionar a adoração por algo místico, o qual conforta e ampara em seus obstáculos e anseios na busca da felicidade e da paz.

Para Geertz (1989, p. 121), existem três desafios impostos ao homem: os limites de sua capacidade analítica, os limites de seu poder de suportar e os limites de sua introspecção moral, o que pode de alguma forma, quando não reconhecido ou trabalhado, gerar o caos, que para o autor significa “túmulo de acontecimentos que ameaça o homem”.

A pesquisa desenvolvida está permeada pelo questionamento dos reflexos da espiritualidade no ambiente profissional, e têm em sua natureza duas etapas distintas: a primeira etapa na forma exploratória, consiste no levantamento de dados a partir da busca de informações preliminares, agregado a entrevista permeada por um roteiro, com o Pároco de uma igreja. A segunda etapa ocorreu de forma descritiva, a partir dos relatos do universo entrevistado em uma empresa, além dos fatos observados, caracterizando-se assim como um Estudo de Caso, focada no estudo de uma empresa, cujo gestor principal, caracteriza-se como membro de uma Comunidade Católica pertencente à Diocese de Piracicaba no interior de São Paulo.

Busca-se identificar e compreender, se o comportamento do empresário ligado a uma denominação religiosa, agregada aos valores traduzidos na espiritualidade, influencia, de alguma maneira, em suas tomadas de decisões, permitindo transparecer nas práticas de gestão da empresa, e ainda, se isso é perceptível àqueles que se apresentam na condição de colaboradores desta organização.

Considerando especificamente a temática espiritualidade, que pode ter ou não ligação direta a denominada organização religiosa, essa se caracteriza como uma opção por determinadas crenças e valores, e este estudo tem como proposta **analisar a influência da espiritualidade junto a uma organização.**

## 1.1 Problema do Estudo

Entende-se como organização espiritualizada aquela que, na busca da realização de sua missão, tem ainda como finalidade contribuir para propósitos maiores que seus objetivos materiais. Para isso, utiliza-se de valores que podem ser comunicados aos seus colaboradores e ao serem interiorizados, criam uma visão compartilhada de contribuição com a sociedade (SENGE, 1990). Os valores pautados pela ética e centrados em princípios são norteadores na realização de sua missão (KRETLY, 2005).

Pagés, Bonetti<sup>1</sup>, Gaulejac e Descendre (1993), consideram ainda que os dispositivos operacionais e a ideologia estejam indissolúvelmente ligados com a função de interiorizar certas condutas e princípios que a legitimam.

Os mesmo autores, Pagés, Bonetti<sup>1</sup>, Gaulejac e Descendre (1993), apontam que as políticas de recursos humanos são também práticas ideológicas e não apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento de uma organização, sendo o fundamento de uma produção ideológica que não se pode dissociar os procedimentos, os dispositivos e os discursos destes dispositivos da maneira de como eles funcionam e como são vividos pelos indivíduos.

A tônica da constituição de vivência em sociedade, segundo o filósofo Pierre Teilhard de Chardin (1881-1955), é que “o ser humano não vive só, não é uma ilha, ele é um ser social”. Isso leva a crer que a existência humana está condicionada a atividade de exteriorização, e por isso, exerce fortes influências sobre a sua própria vida e da sociedade.

A palavra comunidade vem do grego Koinonia que quer dizer ‘associação’, ‘comunhão’, ‘comunidade’, ‘participação’. No mundo grego e helênico, Koinonia era um termo que significava a comunhão evidente e ininterrupta entre os deuses e os homens. Koinonia também significava a estreita união e laços fraternais entre os homens. Koinonia, portanto, virtualmente tem o sentido de ‘fraternidade’, e é expressão normal para a maneira de se constituir a vida social (SCHATTENMANN, 2000, p. 377).

Assim, tomando como referência a empresa como um ambiente social com características de comunidade, *lócus* na qual grande porção dos seres humanos vivem as melhores horas do dia, aliadas aos melhores anos de sua vida, nesse ambiente, o então estudo, responderá à seguinte questão: **Empresas gerenciadas por uma pessoa que tem seus valores permeados pela Espiritualidade tornam-se diferenciada em suas tomadas de decisões de gerenciamento da empresa, ao ponto de serem percebidas pelos seus**

**colaboradores, resultando em um maior comprometimento, com as propostas de trabalho da empresa, incluindo sua missão e visão e ações assistenciais?**

## ***1.2 Objetivos do Estudo***

Neste item apresentam-se os objetivos dos estudos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar se o gerenciamento da empresa estudada recebe influência direta ou indireta, dos valores preconizados pela espiritualidade, a partir das ações de gestão do seu Diretor e se estas são percebidas pelos colaboradores.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Descrever as variáveis, que preconizam a Espiritualidade, seus preceitos, valores e práticas de comum unidade;
- Verificar se a partir do conhecimento das preconizações que tratam a Espiritualidade, há esforços de vivência no ambiente empresarial e na sociedade civil;
- Analisar se esses esforços são reconhecidos pelos colaboradores que a integram;
- Confirmar se esse reconhecimento agrega valor à imagem da empresa perante seus colaboradores, e se retorna em maior comprometimento pelas causa por ela adotada.

## ***1.3. Proposições da Pesquisa***

- a) As práticas da espiritualidade em um ambiente organizacional levam a busca de um equilíbrio da vida exterior, incluindo o profissional, com a experiência cotidiana da vivência em família, da prática da fraternidade, de uma postura mais humana perante as diferentes causas e males existentes no mundo;
- b) O empresário que gerencia a organização tomando como base as práticas da espiritualidade, as quais ressaltam a busca por um sentido ao trabalho, motivando a

vivência de comunidade onde imperam a vivência de parcerias e de redes que partilham interesse de desenvolvimento coletivo, tomam decisões ponderando suas ideologias?

#### **1.4 Contribuições e Justificativa**

A busca por experiências que transcendam a mera relação de trabalho *versus* capital, propulsiona as organizações a vasculharem práticas da administração que se apresentem como eficazes quando trata-se do maior comprometimento dos colaboradores com as ações profissionais que eles venham a assumir.

Entendendo que as contribuições na área que abordam a temática espiritualidade, a partir da adoção de ações práticas, possam contribuir para um despertar das empresas, quando falamos na absorção e no envolvimento da missão, visão e valores.

Estas necessidades são reais e demandam atenção dos membros das organizações, especialmente dos tomadores de decisão. É comum encontrar líderes que não reconhecem o poder que possuem de influenciar a vida de seus companheiros de trabalho ou de outras instituições sociais por meio de suas ações ou omissões. Alguns desconsideram até mesmo a influência negativa que as organizações que lideram podem estar causando à sobrevivência da raça humana, por meio de atos que agridem o meio ambiente.

O incentivo à espiritualidade no ambiente profissional vem sendo praticado por grandes empresas, objetivando um convívio melhor entre os colaboradores, a cooperação no desempenho das atividades e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos determinados.

Como nos apresenta Rego, Cunha e Souto (2005), quando visam determinar as características específicas da prática da espiritualidade nas organizações, esperam que seus colaboradores tornem-se seres com anseios espirituais individuais, voltado a um tema superior; busquem um sentido e propósito baseados em significado maiores e que transcendam o aspecto material; e que desejem vivenciar um sentimento de conexão com a comunidade formada pelos membros da organização onde trabalha.

A combinação dos anseios criados a partir da prática da espiritualidade dentro de uma organização objetiva, portanto, por parte de seus colaboradores a absorção das propostas da empresa (missão, visão e valores), além de induzir a busca de sentidos maiores para o trabalho, no sentido do trabalho com significado, e a conexão com a sociedade e com os indivíduos que

ali trabalham, minimizando assim os conflitos interpessoais, bem como dos gestores o reconhecimento de suas atribuições enquanto mandatários e o impacto que suas ações podem causar na sociedade.

Matos (2001) afirma que a empresa que respeita a fé e cria condições para seu desenvolvimento ao valorizar iniciativas nobres, sem o compromisso formal com resultados e lucros, será fortemente beneficiada pela lógica de que, melhorando o homem, tudo melhora.

Duerr (2004) apresenta as práticas que algumas empresas vêm incorporando, dentre elas as contemplativas, os incentivos a participação em programas que envolvam técnicas de meditação e oração.

Exemplificando a importância desta abordagem, recorremos a Siqueira (2003), quando aponta que empresas de renome, dentre elas a Xerox, Banco Mundial, *Southwest Airlines*, são caracterizadas como empresas espiritualizadas, por estarem propiciando aos seus funcionários treinamentos que trazem para o ambiente de trabalho uma nova perspectiva de auto realização e desenvolvimento de uma vida espiritualizada no contexto do trabalho.

Ainda segundo Siqueira (2003), a Ford Motor Co, Boeing, Lótus Development AT&T, além da Du Pont, realizam um trabalho junto a seus gerentes e empregados desenvolvendo pontos essenciais da considerada espiritualidade no trabalho, voltando à tratativa da paz interior, verdade, não violência e amor.

A importância da tratativa desta temática, a espiritualidade, no cenário organizacional leva as empresas, inclusive as brasileiras como o Banco do Brasil, a discutir o tema com seus colaboradores. Documentos oficiais da entidade apresentam a preocupação de criar uma relação entre o homem como um ser total nas suas dimensões: material, intelectual, emocional e espiritual e a economia nos limites de uma organização (BANCO DO BRASIL, 2006).

A contribuição deste trabalho para o mundo acadêmico e profissional será observar a associação dos princípios da espiritualidade e suas influências nas práticas profissionais e da gestão da organização.

Objetiva ainda motivar as empresas a estabelecerem ambiente de comunidade, no qual exclui-se a competitividade agressiva entre as pessoas, sobressaindo a busca pela vantagem coletiva, transformando os ambientes organizacionais em locais com práticas profissionais mais humanas e que resultem em maiores resultados: produtivos e profissionais.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

O trabalho está estruturado com propósitos definidos de maneira metodológica e respeitando uma sequencia lógica que conduz a um entendimento, sendo apresentado o problema do estudo, seguido dos objetivos, proposições da pesquisa, além das contribuições e justificativas.

Entrando nas definições que constituem o levantamento bibliográfico realizado, conceitua-se a questão da Espiritualidade no Ambiente Organizacional, abordando a presença da espiritualidade nas organizações e a diferença da religião e espiritualidade, introduzindo as diferenças dessas terminologias, necessárias para as interpretações dos conceitos na sequencia elucidados.

Para a temática apresentada, o papel do empresário e suas ações perante a abordagem da espiritualidade no âmbito empresarial, são fundamentais para a contextualização do que se busca nesse trabalho de pesquisa, sendo elucidando ações práticas que se pretende encontrar na empresa pesquisada.

A partir destas explicações, passe-se então a abordar a pesquisa que foi realizada, enfatizando a metodologia, sua natureza, as justificativas, o universo da amostra do estudo realizado, o método, procedimentos e instrumentos de pesquisa adotados para a coleta de dados e informações a partir das entrevistas realizadas.

Destinou-se um capítulo específico para a apresentação, análise e interpretação dos dados pesquisados, abordando a apresentação da organização objeto desse estudo, seu histórico, ramo de atividade, representação mercadológica, composição estrutural e tecnológica, além do diferencial da empresa que mantém uma fundação que atendem jovens com atividades esportivas e educacionais da sociedade em seu entorno.

A apresentação dos resultados da pesquisa exploratória, considerada a primeira parte, referenciou as variáveis que deveriam ser estudadas fato que originou a ferramenta de pesquisa, um roteiro de entrevista.

Essa definição, das variáveis, que originou o roteiro de entrevista, foi aplicada inicialmente ao Diretor Presidente da empresa pesquisa, que, a partir das informações prestadas, foi possível serem checadas, a partir da entrevista realizada com a Gestora de

Recursos Humanos seguida da entrevista com uma população amostrada na empresa, os colaboradores.

Em seguida, com os dados coletados nas entrevistas, foi possível fazer uma associação com as variáveis inicialmente destacadas como objeto de busca da pesquisa, que foram indivíduo como referência, ambiente de trabalho e trabalho com significado e sentido.

Buscando finalizar o trabalho de pesquisa e a discussão dos achados diante de alguns pressupostos, destina-se um capítulo para a análise das questões da pesquisa, das proposições, dos problemas do estudo da pesquisa, possível a partir das informações coletadas.

Nas considerações finais, ressaltam-se alguns achados subjetivos das propostas, mas contextualizado a partir das informações colhidas, além do destaque das limitações da pesquisa e lições aprendidas, suscitando assuntos para a continuidade de estudo nesta temática, ou aprofundamento por ocasião de um estudo mais avançado, um programa de doutorado.

## 2. A Busca do Conceito Espiritualidade no Ambiente Organizacional

Quando se trata da palavra espiritualidade, reconhece-se que muitas vezes são confundidas com religião ou até mesmo com a religiosidade, não se imaginando que haverá qualquer tipo de diferenciação quanto ao discernimento dessas terminologias. O que vale ressaltar, é que se tratam e representam coisas distintas, que resultam em compromissos considerados diferenciados perante a sociedade e a comunidade.

Consideremos, portanto, que estes três conceitos têm limites difusos, e por sua vez, podem ser considerados como sobrepostos uns aos outros. Utilizando de uma representação a partir de uma ferramenta, podemos recorrer ao diagrama de Venn (1881), representando o mesmo tamanho para os três círculos e sua sobreposição que variam de pessoa para pessoa, seja pela sua idade ou pelas experiências enquanto indivíduos.

Enfim, trataremos de questões de crenças, de convicções de pessoas dispostas a sofrer qualquer tipo de perseguição em vez de abandoná-la, persistirem em diferentes épocas, com a convicção de encontrar benefícios a partir das escolhas feitas.

Na mesma temática, espiritualidade, segundo Wilk (2000), encontram-se duas construções fundamentais: pura espiritualidade, a que se refere a um silêncio de experiência interior ilimitada de autoconsciência, desprovido de hábitos de percepção, pensamentos ou mesmo sentimentos e a espiritualidade aplicada, que se refere ao domínio de práticas com resultados mensuráveis que surgem a partir de experiências internas de “pura espiritualidade”.

Dalai Lama (2001) apresenta que:

*“nesse mundo, há tanta gente diferente, tantas disposições diferentes. Somos cinco bilhões de seres humanos; e sob certo aspecto, creio que precisamos de cinco milhões de religiões diferentes, tendo em vistas a enorme variedade de disposições. Creio que cada indivíduo deveria enveredar por um caminho espiritual que melhor se adequasse à sua disposição mental, à sua inclinação natural, ao seu temperamento, às suas crenças, família, formação cultural.”* Dalai Lama (2001, p.332-333).

Acredita-se que somos seres humanos, formados por corpo, mente, emoções e espírito, conotando que os fatos não racionais, bem como os efeitos psicológicos, sejam intitulados na categoria espiritual.

Maslow (1970), também reconhece que nossos anseios espirituais são uma capacidade psicológica, utilizada inclusive para aprender, quando afirma:

*“Inerente à concepção do homem ou da natureza interior parece ser não só em sua anatomia e fisiologia, mas também a sua necessidade mais básica, anseios e capacidade psicológica. Essa natureza interna não é geralmente óbvia e facilmente vista, mas é um pouco escondida”*. Maslow (1970, p.273)

Parafrazeando os pensamentos de Maslow (1970), a espiritualidade se traduz a partir de nossos desejos escondidos, cabendo a cada um encontrarem o propósito e desejo de desenvolver seu potencial e viver assim uma vida integrada. Espiritualidade envolve a forma como um indivíduo vive o seu senso de interconexão com o mundo através de uma habilidade para utilizar os recursos de profundidade.

A seguir, no Quadro 01, veremos algumas percepções de autores que contextualizarão a espiritualidade com percepções que vagam desde a indicação da “pura espiritualidade”, resultado das experiências internas, passando pela infinidade de crenças traduzidas em espiritualidade, além do destaque da necessidade por algo indicado como natureza interior.

Wilk (2000)	Pura espiritualidade a qual se refere a um silêncio de experiência interior ilimitada de autoconsciência, desprovido de hábitos de percepção, pensamentos ou mesmo sentimentos; a espiritualidade aplicada, a qual se refere ao domínio de práticas com resultados mensuráveis, os quais surgem a partir de experiências internas de “pura espiritualidade”.
Dalai Lama (2001, p.332-333)	“Nesse mundo, há tanta gente diferente, tantas disposições diferentes. Somos cinco bilhões de seres humanos; e sobre certo aspecto, creio que precisamos de cinco milhões de religiões diferentes, tendo em vistas a enorme variedade de disposições. Creio que cada indivíduo deveria enveredar por um caminho espiritual que melhor se adequasse à sua disposição mental, à sua inclinação natural, ao seu temperamento, às suas crenças, família, formação cultural.”
Maslow (1970, p.273)	Inerente à concepção do homem ou da natureza interior parece ser não só em sua anatomia e fisiologia, mas também a sua necessidade mais básica, anseios e capacidade psicológica. Essa natureza interna não é geralmente óbvia e facilmente visto, mas é um pouco escondida.

**QUADRO 1 – Contextualizando a Espiritualidade**

**FONTE: Elaborado pelo autor**

Apesar da reconhecida confusão do discernimento da terminologia espiritualidade, a prática, muitas vezes imperceptível em um ambiente organizacional, é particular e por isso, destoante entre os indivíduos, até mesmo por não prender-se necessariamente a uma doutrina, fato comum quando tratamos da religiosidade. Essa necessidade, inerente a concepção do

homem, contribui para o indivíduo ligar as coisas terrenas a algo considerado místico, presente e influenciando a vivência humana e organizacional, há longa data.

## **2.1 A Espiritualidade nas Organizações**

Temos que reconhecer que até pouco tempo as organizações não sentiam a necessidade de absorverem a preocupação com questões de espiritualidade na estrutura organizacional. Porém, cada dia mais este assunto vem ganhando repercussão e consequentemente atenção por parte dos gestores, surgindo até mesmo dimensões estratégicas, vinculadas à missão, visão e valores praticados nas empresas.

O tema espiritualidade aparece nas organizações a partir dos anos 90, quando uma série de acontecimentos passa a fazer parte do dia a dia das empresas (ARRUDA, 2005). Este autor destaca alguns destes acontecimentos como: o aumento do interesse pela ética e pelos valores humanos; o aumento da carga horária de trabalho, obrigando os colaboradores a trazerem a vida pessoal para o trabalho; a maior necessidade de dar uma dimensão emocional e existencial ao trabalho criando assim um sentido para a vida.

O termo "espírito de trabalho" não deve ser confundido com o "espírito" simplesmente como ele é usado em "espírito de equipe" ou em "espírito", ou seja, cheio de energia. Neck e Milliman (1994) definem o espírito no trabalho, como o esforço humano para o poder transformador no trabalho, que as pessoas cada vez mais tem o desejo de experimentar, de forma a terem uma percepção holística da realidade, e percebem a unidade subjacente da vida.

Ashmos e Duchon (2000), Rego, Cunha e Souto (2005, p.4-5), partilham do conceito de que a espiritualidade, apesar de uma temática relativamente nova no local de trabalho, não é necessariamente nova quando se trata da experiência humana, havendo inclusive instrumentos para medir a relação entre espiritualidade e comprometimento no trabalho e concluem: “A espiritualidade nos locais de trabalho significa, pois, que os seres humanos são sensíveis a temas como: justiça, confiança, tratamento respeitador e digno, possibilidade de obterem no trabalho significado para a vida”.

Dalai Lama (2001), afirma “ser essencial apreciar nosso potencial como seres humanos e reconhecer a importância da transformação interior. Isso deveria ser realizado

através daquilo que poderia ser chamado de processo de desenvolvimento mental. Às vezes, chamo essa atividade de ter uma dimensão espiritual da vida.” (DALAI LAMA, 2001, p.332).

O entendimento da espiritualidade no ambiente de negócios volta-se a um estado concernente a esta vida humana e terrena, não entrando no mérito de uma possível vida após a morte, enquanto a espiritualidade, como nos apresenta Solomon (2003), é o resultado de uma vida que transcende os aspectos materiais.

A espiritualidade é um fenômeno complexo que não pode mais ser ignorado pela sociedade e pelas organizações (JUDGE, 1999; SANDERS III et al., 2003). Segundo Konz e Ryan (1999), “as organizações estão a passar lentamente de arenas de atividade puramente econômica e social para espaços de desenvolvimento espiritual”. (KONZ e RYAN, 1999, p. 201)

Para Giacalone e Junkiewicz (2003), espiritualidade nas organizações é um quadro de valores, evidenciados na cultura organizacional, a qual promove a experiência de transcendência dos empregados por meio do processo de trabalho, facilitando o seu sentido de conexão com as outras pessoas, de um modelo que lhes proporciona sentimentos e plenitudes de alegria.

Dalai Lama (2001) apresenta que pessoas diferentes têm disposições mentais diferentes, daí, a diversidade das pessoas exige a variedade de religiões, que visam nutrir o espírito humano.

A espiritualidade nas organizações não corresponde a um fenômeno religioso, nem implicam a conversão dos membros organizacionais a qualquer sistema de crenças (CAVANAGH, 1999; GAVIN, 2003).

Zohar e Marshall (2002), afirmam que a espiritualidade faz parte da inteligência do ser humano, sendo assim, seria natural que o interesse pelo tema enveredasse para a área organizacional. A espiritualidade nos locais de trabalho pode ser definida como “o reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior que alimenta, e é alimentada, pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade” (ASHMOS e DUCHON, 2000, p. 137).

Rego, Cunha e Souto (2005) sugerem, inclusive, a criação de espaços espiritualmente ricos nas organizações, entendendo que a colaboração pode gerar comprometimento da força de trabalho, criando obrigações de deveres, de lealdade, além de contribuírem para a adoção de comportamentos organizacionais positivos.

Segundo Siqueira (2003), poderíamos relacionar então três pontos principais sobre a espiritualidade no contexto do trabalho: ambiente de trabalho, passando como boa conduta,

bem-estar, amor, integridade, verdade, saúde, felicidade, paz interior; trabalho com significado e sentido em lugar de relações profissionais; e o indivíduo como referência interconectividade, comunidade, parcerias e redes (SIQUEIRA, 2003).

A contextualização da espiritualidade no ambiente profissional pode ser traduzida também a partir da tolerância a diversidade dentre os indivíduos que o compõem. Essa tolerância consiste no respeito de limites, possível a partir do respeito aos valores alheios, e acima de tudo, a isenção total de qualquer tipo de preconceito.

Vaill (1997) e Senge (2002) referem-se à espiritualidade como sendo parte do processo de aprendizagem, e por isso, necessária aos indivíduos dentro de uma organização. Para Mitroff e Denton (1999) a ciência organizacional não pode mais evitar o estudo, a compreensão e o tratamento das organizações como entidades espirituais.

Estas práticas profissionais permitem um melhor entendimento e consciência das questões de missões de vida, e uma expectativa de crescimento e desenvolvimento, incentivo a formar parcerias confiáveis, estímulo a criatividade, cooperação mútua e principalmente o trabalho em equipes alinhadas, talvez o que almeja todo gestor.

Dalai Lama (2001) aponta que se pensarmos a sério sobre o verdadeiro significado das práticas espirituais, veremos que elas estão associadas ao desenvolvimento e treinamento do nosso estado mental, das atitudes, do estado e do bem-estar emocional e psicológico.

A busca por manter um ambiente organizacional associado à espiritualidade, exige o cuidado em certificar que seja nutrido e fomentado da auto eficácia, do otimismo, da resistência a problemas comuns no ambiente profissional, remetendo a motivação e busca por objetivos mais ambiciosos que se traduzem no aumento da resistência ao estresse, mais perseverante diante aos obstáculos, sendo mais capazes de redirecionar os objetivos quando os obstáculos são intransponíveis (LUTHANS, 2002a, 2002b).

Acima de tudo, estudos realizados têm procurado evidenciar o bem para saúde que a adoção de espiritualidade retorna ao indivíduo, como a melhora da autoestima, qualidade de vida, maior proteção contra doenças, especialmente as relacionadas ao estresse, maior satisfação com a vida, menor pressão sanguínea e por fim, menores tendências depressivas.

Dalai Lama (2001) apresenta os valores espirituais básicos da qualidade humana fundamental como sendo a bondade, a benevolência, a compaixão e o interesse pelo outro, afirmando ainda que a verdadeira espiritualidade torna a pessoa mais calma, mais feliz e mais tranquila.

Não diferente Cameron (2004) apresenta que a adoção da espiritualidade no local de trabalho refletirá em um maior desempenho organizacional, impulsionado pelo maior orgulho

da organização, maior alegria no trabalho que realiza, firmando um maior desempenho em longo prazo.

Matos (2001) considera a espiritualidade como um elo da integração, pois corresponde á linha invisível, a qual costura o comprometimento com a causa comum. É a força mística que responde pelo despojamento e o sentido dos nós, da vontade coletiva por um ideal comum.

Associado a isso, tem-se um empenho para questões como a motivação, o desempenho, o espírito de equipe, a comunicação eficaz, a qualidade e o foco no cliente, a partir de programas de treinamento e qualificação, os quais despertam propósitos comuns, como ecologia, educação, bem-estar físico e emocional, gerenciamento de equipe que recebem uma tratativa espiritualizada, ganhando força e facilitando a absorção do conteúdo e prática.

Essas evidências vêm ao encontro do que nos apresentam Rocha e Bastos (1999), pois entendem que há uma crescente conduzindo a ajustes e necessidade de mudanças na busca da manutenção da força de trabalho motivada e comprometida com a missão e com os valores, exigindo a tomada de decisões que afetam os contratos psicológicos construídos entre as pessoas e a própria organização.

Sanders III (2003), também partilha desta ideia, considerando que nestas condições, a interligação dos planos individual com os organizacionais dos indivíduos com espiritualidade acentuada são mais “fortes” e perseverantes.

Nesta linha de contribuição à ciência, Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) abordaram em seus estudos, algo que talvez possa ser considerado como um dos mais expressivos trabalhos empíricos sobre espiritualidade nas organizações. Baseando-se no trabalho desenvolvido por Ashmos e Duchon (2000), implementaram o teste em três das dimensões da espiritualidade no trabalho: trabalho com significado; sentido de comunidade; e alinhamento do indivíduo com os valores da organização. Associam a estas três variáveis, cinco atitudes no trabalho: comprometimento organizacional; intenção de abandono; satisfação intrínseca no trabalho; envolvimento na função; e autoestima de base organizacional.

Já Morris (1998) trata a espiritualidade como uma crise existencial do ser humano, recorrendo a princípios de filósofos como Aristóteles e Platão, que apresentam quatro necessidades espirituais universais: a singularidade como indivíduos; união com algo maior do que o eu; utilidade aos outros; e compreensão da vida e do trabalho.

Brown (2003, p. 396) afirma que a espiritualidade é uma espécie de “cura” para as “doenças da gestão moderna”, e um modo de reconquistar a confiança tanto do empregador

quanto do empregado, alegadamente perdida com a alienação gerada por práticas de gestão “desumanizadas” (BURACK, 1999; JURKIEWICZ e GIACALONE, 2004).

Podemos associar a espiritualidade ao exercício de uma postura e conduta voltados ao caminho do bem, à prosperidade interligada com a ética, sejam nos anseios pessoais ou mesmo nos profissionais. Apesar de não ser algo concreto e palpável, reconhece-se que ela influencia de forma direta a forma de ser, sentir e agir de um ser humano.

Seu despertar é solidificado pelo ambiente em que é incluída, acima de tudo, pelo cultivo de suas práticas, impermeabilizando a pessoa que a pratica de boas intenções e sentimentos a favor daqueles que a rodeiam.

Em uma organização, o princípio que mais se apresenta é o do participar para somar, o qual também se traduz na lei do ganho-ganha, saindo de cena a alta competitividade que leva a um único vencedor sem a observação de princípios éticos, muito menos se essas ações poderiam fazer ou trazer o mal a alguém.

Encontramos em Mitroff e Denton (1999), Garcia-Zamor (2003) e Jurkiewicz e Giacalone (2004), a fusão da espiritualidade nos ambientes organizacionais, denominados por eles ricos, quando permitem aos colaboradores realizarem trabalhos considerados com significados para a vida, que podem conduzir aos mais elevados desempenhos individuais e organizacionais.

Com isso, sobressai à necessidade de mudanças pessoais, como os valores éticos, as crenças, valores morais, todos eles fundamentais para um ambiente organizacional. É importante salientar que apesar das contribuições da espiritualidade para uma conduta moral ética, a verdadeira expressão deve se apresentar nos atos de cada dia.

Com o avanço tecnológico, pensou-se que o homem se sentiria completo, mas o que se vê é que isso não vem satisfazendo as inspirações humanas na incansável busca pelo bem estar e felicidade. Surgem então expectativas de que mudanças radicais por parte do ser humano podem não estar distantes.

Apesar de caracterizar-se como um afronte ao sistema capitalista, há uma expectativa de que a espiritualidade seja a única alternativa possível para mudar a empresa, a sociedade e até o mundo em que vivemos, pois se trata de mudança de valores.

A prática de ações como o doar, o perdoar, o amar, o compadecer-se, o ato de ser paciente, generoso, bondoso, honesto, caracteriza-se como atitudes que podem vir a provocar mudanças na sociedade mundial.

Barros (2003) discorre sobre as dificuldades científicas do entendimento da espiritualidade, apontando que a espiritualidade foge do domínio da ciência e aos cientistas é

permitida apenas a investigação de certos fenômenos a ela relacionados e conclui: “*A espiritualidade, enquanto representativa da vivacidade do ser, de suas potencialidades de existência, representa, a dimensão de infinito que habita em cada homem*” (BARROS, 2003, p. 5).

Essa busca pode estar em muitas pessoas que anseiam o sucesso profissional, seguindo por caminhos, sejam eles de experiência ou mesmo de formação que os impulsionem ao sucesso, porém, por outro lado, o critério felicidade não obrigatoriamente vem acompanhado. Para muitos, esta contemplação toma caminhos mais seguros, quando se consegue conciliar a presença divina nos seus objetivos e cotidianos.

A caracterização de uma pessoa quanto a sua espiritualidade, se dará a partir de sua exteriorização, ou seja, das manifestações exteriores que apresenta. A indução para este despertar, tem levado muitas empresas a trabalharem o tema a partir de palestra motivacionais que levam o indivíduo a reflexão e reconhecimento da sua importância e de suas ações.

Essas abordagens realizadas a partir de palestras buscam a harmonia no ambiente de trabalho, inspirado pela espiritualidade do indivíduo que retornará em melhor convivência entre os indivíduos, e que conseqüentemente resultará em maior produtividade, além da melhor qualidade no serviço prestado ou produto fabricado.

Se antes o acúmulo de bens poderia ir contra a crença de muitas religiões, hoje, os movimentos existentes nas organizações tentam pregar que estas condições não devem ser correlacionadas de forma negativa, afinal o regime capitalista que se vive, exige uma preocupação com a necessidade de ter, porém, sem se desprender dos valores individuais pautados na religiosidade.

O desafio deste movimento é então conscientizar os indivíduos envolvidos nesta organização de que, cada um tem um papel e uma missão muito clara, que seria a de propiciar o bem a outros indivíduos, e que pode ser resultado do “seu” trabalho.

A espiritualidade deve valorizar a vida do próximo, deve mudar meu modo de ser, sentir e agir. A espiritualidade leva o indivíduo a reconhecer que por trás das maravilhas da criação, inclusive de si mesmo, um Ser superior tem um propósito de vida, e cada criatura tem sua importância para o contexto em que está inserido e que irá colaborar de alguma maneira para a contemplação da forma maior de vida plena.

Barchifontaine (2007) e Vasconcelos (2006), afirma que, um dos atributos da espiritualidade, é permitir um sentido a vida, que pode ser trilhada por vários caminhos, dentre eles a prática religiosa, como ainda por atividades artísticas, esportes, engajamento em causas sociais, enfim, nas próprias experiências cotidianas. Outras vezes, segundo ainda

Vasconcelos (2006), as crises e sofrimentos também podem levar a uma experiência espiritual construtiva.

Contextualizando isso para os tempos contemporâneos, presume-se que profissionais com esta capacidade, até mesmo pelo comprometimento que tem com a empresa e com o trabalho que desenvolvem, utilizam filosofias e psicologia muitas vezes espelhadas nestes exemplos de vida, na cativa e tratamento a seus clientes.

Outra aptidão que pessoas espiritualizadas devem ter aguçada em função das suas crenças, seria a sensibilidade, que as leve a uma conversa informal e investigativa e crie um vínculo, o qual supere o profissional, despertando a capacidade de orientação, em diversas e diferentes áreas, inclusive, as da vida pessoal.

A espiritualidade leva a um processo evolutivo de crescimento e maturidade do ser, conduzindo a facilitar o processo do sentimento do perdão. Em tempos modernos, quando vivemos a competitividade em diferentes ambientes, ligando isso à motivação e conseqüentemente a vitória de um sobre o outro, enquanto do outro lado, pode se arriscar a afirmar que a espiritualidade alimenta o compartilhamento<sup>1</sup>.

A prática de um trabalho com dedicação, honestidade, humildade e comprometimento, certamente poderá render ao trabalhador um reconhecimento, e estas questões poderão estar relacionadas com um ser espiritualizado.

Os autores Gonzáles-Quevedo (2008) e Vasconcelos (2006), afirmam que a espiritualidade ainda propicia experiências profundas, permitindo às pessoas entrarem em contato com algo mais profundo do que seu próprio ser, a partir de sentimentos que mobilizam o indivíduo internamente e mexem com sua identidade, com sua estrutura, redirecionando sua vida, criando assim, um sentido.

A espiritualidade é uma experiência subjetiva, cuja compreensão, às vezes, somente ocorre por àqueles que a experimentam. Torna-se difícil de expressar, talvez algo comparada a uma forte experiência amorosa que tem como base a vivência comunitária e a certeza de uma forma maior e de uma presença de um Deus. (GONZÁLES-QUEVEDO, 2008; VASCONCELOS, 2006).

Os autores, Gonzáles-Quevedo (2008) e Vasconcelos (2006), ainda argumentam que a crença em um Ser que tudo pode e tudo vê, leva ao comprometimento dos espiritualizados a absorverem fundamentos, aos quais estão associados à justiça divina, sem a necessidade de qualquer tipo de ameaça de medidas punitivas ou algo do gênero, visto que sua própria crença

---

<sup>1</sup> Compartilhamento - Ato ou efeito de compartilhar. Ter ou tomar parte; participar de; partilhar, compartilhar.

os levará a isso. O que se espera de uma pessoa que se intitula como espiritualizada, é que seus atos naturalmente transpareçam isso a partir das suas práticas diárias, diante das pequenas atitudes.

Destacam-se três eixos (SIQUEIRA, 2003) que podem caracterizar a espiritualidade no contexto do trabalho, como é apresentado: **ambiente de trabalho** pensado como boa conduta, bem-estar, amor, integridade, verdade, saúde, felicidade, paz interior; **trabalho com significado e sentido**, em lugar de meras relações profissionais; e o **indivíduo como referência**, interconectividade, comunidade, parceira e redes.

Para Solomon (2003), estes entendimentos dos princípios naturais, tendem a ser dissociado do mundo real e do comportamento humano, entendendo que o homem precisa recorrer a um subterfúgio como crença em um ou mais seres sobrenaturais, que criam e operam estas leis, ou seja, o homem precisa de um personagem vivo e operante para fundamentar suas crenças.

No Quadro 02 encontra-se o incentivo à criação de espaços reservados, que podem retornar maior comprometimento além de comportamentos organizacionais positivos, a possibilidade da construção dos contratos psicológicos para manter a mão de obra motivada, incentivando o fator de reconhecimento do ser humano com as necessidades existenciais, dentre eles, a compreensão da vida e do trabalho, além de trabalhos considerados ricos que motivam a realização de um trabalho com significados e alinhados aos objetivos das organizações, e gerem melhores resultados e um sentido da vida que pode ser alcançado por vários caminhos.

<p>Rego; Cunha; Souto (2005)</p>	<p>Sugerem a criação de <b>espaços espiritualmente ricos</b> nas organizações, entendendo que a colaboração <b>pode gerar comprometimento da força de trabalho</b>, criando inclusive obrigações de deveres, de lealdade, além de contribuírem para a adoção de comportamentos organizacionais positivos.</p>
<p>Rocha e Bastos (1999)</p>	<p>Entendem que há uma crescente conduzindo a ajustes e necessidade de mudanças na busca da manutenção da <b>força de trabalho motivada</b> e comprometida com a missão e com os valores, exigindo a tomada de decisões que afetam os contratos psicológicos construídos entre as pessoas e a própria organização.</p>

Morris (1998)	Trata a espiritualidade como uma <b>crise existencial do ser humano</b> , recorrendo a princípios de filósofos como Aristóteles e Platão, que apresentam quatro necessidades espirituais universais: 1.a singularidade como indivíduos; 2.união com algo maior do que o eu; 3.utilidade aos outros; e 4.compreensão da vida e do trabalho.
Mitroff e Denton (1999) Garcia-Zamor (2003) Jurkiewicz e Giacalone (2004)	A fusão da espiritualidade nos ambientes organizacionais, denominados por eles ricos, quando permitem aos colaboradores realizarem trabalhos considerados com significado para a vida, o que podem conduzir aos mais elevados desempenhos individuais e organizacionais.
Ashmos e Duchon (2000)	Implementaram o teste em três das dimensões da espiritualidade no trabalho: <b>trabalho com significado; sentido de comunidade;</b> e alinhamento do indivíduo com os valores da organização. Associam a estas três variáveis, cinco atitudes no trabalho: comprometimento organizacional; intenção de abandono; satisfação intrínseca no trabalho; envolvimento na função; e autoestima de base organizacional.
Barchifontaine (2007) Vasconcelos (2006)	Um dos atributos da espiritualidade, é permitir um <b>sentido a vida</b> , que pode ser trilhada por vários caminhos, dentre eles a prática religiosa, como ainda por atividades artísticas, esportes, engajamento em causas sociais, enfim, nas próprias experiências cotidianas. Doutras vezes, segundo ainda Vasconcelos (2006), as crises e sofrimentos também podem levar a uma experiência espiritual construtiva.

**Quadro 02: Definição da Espiritualidade**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Definindo os diferentes conceitos de Religiosidade e Espiritualidade, no próximo subitem que apresentará características e principalmente a diferenciação destas terminologias, importante para elucidar o que é uma coisa e o que é outra, o porquê da adoção da Espiritualidade e, em que elas se distinguem.

## **2.2 A Religião e a Espiritualidade**

De maneira geral, as religiões têm abordagens unânimes em determinados sentidos, como o embasamento em um grupo de princípios universais e atemporais, os quais conduzem a uma vida de espiritualidade. Estas características contribuem para a formação de uma percepção constituída em valores que ressaltam a honestidade, a integridade, a gratidão, a humildade, o respeito, o amor, a diligência e acima de tudo, o perdão.

Matos (2001), também partilha desta ideia, apontando a religião como um fator importante, mas que nem sempre a espiritualidade e religiosidade caminham juntas.

Dalai Lama (2001) é categórico ao afirmar que a única forma de reforçar o respeito mútuo entre as diferentes religiões é através do contato mais íntimo entre os fiéis, entendendo que a religião deveria ser um remédio destinado a ajudar na redução do conflito e do sofrimento no mundo, não outra fonte de conflito. Almejando uma ideologia ecumênica, ele reafirma que não deveríamos restringir nosso entendimento da prática espiritual a alguns termos traduzidos em atividades físicas ou verbais, como recitar orações ou cantar hinos.

A associação da religiosidade com ações consideradas cotidianas passam a ganhar novo peso e valor, desferindo o olhar para as pessoas alheias com uma equivalência, semelhantes a nós mesmo, devendo, portanto, serem tratadas e respeitadas como há o desejo que isso aconteça.

Quando falamos de Espiritualidade, vale-nos de antemão buscarmos a origem da palavra Espírito. Segundo Mora (2005), a palavra vem do latim *spiritus* e significa alento, exalação, sopro e, referindo as partes intelectuais, imateriais e a alma do homem.

Estes princípios devem ser naturais, eternos, de natureza espiritual e validada por si mesma, como apresenta Kretly (2005); Covey (1989) e Solomon (2003). Devem ainda estar no centro do conhecimento e sentimento humano.

O conceito de espiritualidade não tem obrigatoriamente uma relação direta com uma religião, mas sim com os atos evolutivos do ser na busca de sua própria espiritualização, ou seja, o ato de despojar-se das coisas materiais e terrenas.

Gonzáles-Quevedo (2008) e Vasconcelos (2006) apresentam que a espiritualidade em si, envolve questões e significado que dão vida e criam a razão de viver, não estando limitado a qualquer tipo de crença ou prática religiosa.

A espiritualidade pode ser considerada como a mentalidade, cuja concentração se dá de forma transcendental, com metas universais e sagradas, mais para o bem geral, ao invés de

mera medula e egocêntricos interesses. Está ainda, estreitamente relacionada ao autoconhecimento, o qual nos remete a mudanças e até transformações pessoais, alterando, conseqüentemente, o ambiente em que vivemos. De acordo com estudos realizados por Matos (2001), a educação para a espiritualidade passa pela conscientização do valor transcendente do trabalho.

Nesse mesmo raciocínio, Dalai Lama (2001), continua afirmando que a verdadeira espiritualidade é uma atitude mental e esta pode ser praticada a qualquer hora, desde que se mantenha profundo respeito por todas as diferentes tradições religiosas. Entende que todas as religiões podem fornecer estruturas éticas, as quais podem comandar nosso comportamento, obtendo efeitos positivos.

No contexto apresentado pelos diferentes autores quanto à temática espiritualidade, nos é permitido criar um senso comparativo, apontando o conhecimento intrínseco que a maioria das pessoas, trazem consigo, elucidando assim os diferenciais, e desmistificando a caracterização das diferentes terminologias.

Amparados em Bonilla (2004), segue no quadro abaixo as diferenças, por ele diagnosticadas, entre a Religião e a Espiritualidade:

<b>Religião</b>	<b>Espiritualidade</b>
Produto de um determinado tempo e local.	O objetivo, e não o caminho.
Destinado a grupos (ou povos).	Destinada a pessoas individuais.
Concentra-se mais no caminho (códigos de conduta) que no objetivo.	Contem elementos comuns a todas as Religiões.
Um sistema de pensamento.	Uma aventura em direção a nossa origem Individual.
Um conjunto de crenças, rituais e cerimônias destinado a ajudar no progresso ao longo do caminho.	Um estado, além dos sentidos (inclusive do pensamento).
Instituições e organizações.	Investigação em direção ao Eu interior.
Uma comunidade para compartilhar os fardos e as alegrias da vida.	A transição da incerteza para a clareza (um modo de vida pessoal).

**Quadro 03. As diferenças entre Religião e Espiritualidade**

Fonte: BONILLA (2004)

A religião é regida por um grupo de princípios considerados universais e atemporais, os quais contribuem para a formação de um indivíduo, não necessariamente ligados a uma concepção de espiritualidade, porém, que necessariamente volta-se a um objetivo comum, a paz no mundo e conseqüentemente o bem comum, resultado da transformação e vivência contínua, inclusive no ambiente organizacional.

### 3. O Empresário e a Espiritualidade

Considerando que os líderes devem contribuir para o desenvolvimento das virtudes de seus liderados, como a honestidade, a confiança, a temperança, a prudência e a honradez, as quais resultam em ações intituladas com efeitos positivos, entende-se que o líder espiritualizado é consciente desses assuntos, e por esta razão, potencializa com equilíbrio os resultados materiais e espirituais na realização da missão da sua empresa e de sua missão pessoal. Alcançar esse equilíbrio é seu maior desafio existencial.

A espiritualidade contribui para o desempenho organizacional (GARCIA-ZAMOR, 2003; JURKIEWICZ e GIACALONE, 2004) o que é crucial para a eficácia da liderança (FRY, 2003; FRY et al., 2005).

Nesse contexto, a organização torna-se um espaço de realizações, no qual pessoas se encontram para cumprir suas missões e se desenvolverem mutuamente (MOGGI e BURKHARD, 2004).

Grandes formadores de igreja se basearam na força de sua personalidade, e acima de tudo, das suas profundas vivências religiosas, para atraírem discípulos para a constituição da comunidade, fato este confirmado por Haring (1960).

A vivência da espiritualidade, bem como dos valores éticos pelo líder, tem a função de disseminar valores e incentivar condutas éticas no trabalho, devendo, portanto, receber atenção especial, quando se pretende desenvolver a espiritualidade no contexto profissional.

Esta atitude ajudará a ter um relacionamento de maior confiança e credibilidade, o que resultará por consequência em uma melhor compreensão da ideia do outro, bem como o poder de convencimento, no caso dos líderes, para com seus liderados. O ambiente que se cria perante este entendimento e tolerância se resume ainda na constituição de um ambiente pautado em bom relacionamento, qualidade de vida, bem estar, o que facilita qualquer tipo de relacionamento pessoal e interpessoal.

O desafio para os líderes seria exercer uma gestão junto aos seus colaboradores, que priorize a ideia de não menosprezar o ser humano, cultivando um reconhecimento pela empresa com orgulho e identificando-a como um local onde ele desenvolve suas habilidades. Quando se usa a terminologia desafio, entende-se que a gestão está rodeada de inúmeros fatores que, por motivos comuns em diferentes empresas, dentre elas do setor público, o

trabalho é desenvolvido, muitas vezes, por mera necessidade e não com o empenho daquele que deseja fazer um trabalho por amor e oportunidade de propiciar ao próximo o melhor resultado possível.

Matos (2001) reconhece que a espiritualidade não pode ser quantificada, mas manifesta-se em tudo que se faz e sua influência está nos negócios vivendo-a no momento em que se tomam as decisões, dando o sentido ético e o compromisso social, testemunhando que a espiritualidade está presente.

A interpretação da espiritualidade nas organizações pode ser compreendida, por seus líderes e liderados, como a prática do entendimento que dentre os componentes de uma organização, há uma vida de seres integrais, os quais, por sua vez, desenvolvem outros papéis em suas vidas. O trabalho, realizado com um sentido de comunidade, influencia e é influenciado pelo desenvolvimento dos demais aspectos da vida dos indivíduos (MOGGI e BURKHARD, 2004).

Ashmos e Ducham (2000) apresentam que a espiritualidade no trabalho é caracterizada quando a organização e seus líderes reconhecem em seus empregados, os quais compõem a organização, uma vida interior, cuja alimentação se dá através da realização de trabalho com significado num contexto de comunidade.

A discussão sobre a liderança parece estar articulada ao surgimento do mundo industrial, como nos apresenta Bergamini (1994), reconhecendo que esta temática tem sido objeto de discussão dos filósofos políticos desde a República de Platão, quando a preocupação central estava na formação dos líderes políticos. Considera-se, então que, a organização industrial, somente transportou essa discussão de um campo mais amplo para o gerencial.

Bergamini (1994) também ressalta a cronologia dos estudos de liderança no campo organizacional, identificando dois principais momentos: o primeiro foi vinculado aos estudos do líder em si mesmo e o segundo que inclui características situacionais, as quais tentam superar um caráter nato de liderança.

Maximiano (2005) indica que a liderança é um dos papéis que o gestor deve desempenhar, considerado como um processo social, interligado com a motivação.

Hunter (2006), aponta que a liderança é *“a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”* Hunter (2006, p.18). Hunter (2006), pondera ainda que o ato da liderança exige agir com paciência, demonstrando autocontrole, inclusive dos impulsos, atuar com humildade, demonstrando ausência de orgulho, arrogância ou pretensão.

Cavalcanti (2005), contextualiza a liderança transformacional com a prática da justiça, dignidade, moral, liberdade que propicia o crescimento e desenvolvimento das pessoas e para a mudança de níveis de consciência, levando-as a dedicar-se a alguma coisa, seja causa, produto ou ideia, de forma honesta e confiável, buscando padrões de desempenho que vão além de seu próprio cargo.

Um dos pioneiros no estudo dos estilos de liderança foi Max Weber (1982), que diferenciou em três tipologias o comportamento do líder, destacando: liderança autoritária, a qual a ênfase está centrada no líder, cabendo a ele fixar as diretrizes sem a participação do grupo; liderança liberal, que destina seu foco nos subordinados, havendo liberdade por parte dos colaboradores para a tomada de decisão; e liderança democrática, na qual a ênfase está distribuída tanto no líder como nos subordinados, e cujas diretrizes são discutidas pelo grupo, porém assistidas pelo líder.

Knickerbocker (1948) manifesta sua ideia de que o líder emerge a partir das necessidades de um grupo de pessoas e da natureza da situação em que o grupo tenta funcionar. Entende que a liderança como uma relação operacional entre os membros do grupo, se manifesta quando o líder adquire *status* através da participação ativa. Assim sendo, a liderança seria própria de cada situação investigada. Porém, é possível explicar o motivo da divergência de comportamento dos mesmos líderes em diferentes situações, sem perder, no entanto, seu referencial que está apoiado nas teorias situacionais. O mesmo Knickerbocker (1948), trata a liderança funcional a partir da ênfase nas circunstâncias, nas quais um grupo de pessoas tenta alcançar determinado objetivo, caracterizando, dessa forma, como a criação de um líder para uma situação específica.

Pactuando desta ideia, Hersey e Blanchard (1986), descrevem a liderança situacional como sendo um estilo de liderança, a qual se adapta a momentos específicos, sendo amparada por subsídios para o entendimento das relações de poder, uma vez que o líder usa de sua influência em situações pontuais e determinantes, evitando desgastes de seu poderio e controle.

Segundo Weber (1982), as figuras carismáticas vivem em um estado de consciência alterado, intensificado e fora dos padrões da vida emocional comum com os quais operamos, cuja liderança carismática tende a dar origem a duas outras formas de autoridade: a tradicional ou a racional-legal. Dessa maneira, a expressividade acentuada do carismático seria, para Weber, a grande responsável por atrair os seguidores.

Davel e Machado (2001) apontam que o centro da relação entre líderes e liderados é movido pelo poder, cognição e emoção. Afirmam ainda, que o equilíbrio desses fatores

advém do ordenamento de significados das demandas da organização e dos anseios dos envolvidos, os quais devem gerar processos de identificação.

O processo de roteirização do carisma religioso começa com o abandono das práticas mágicas e do seguimento dos profetas, e culmina com a formação de um quadro administrativo que se limita apenas à transmissão dos ensinamentos religiosos formalizados pela tradição.

Quando bem desenvolvida, promove harmonia, amizade e uma cumplicidade de confiança e segurança na sociedade. Apresenta-se então um ponto demasiadamente importante a considerar positivamente no aspecto religioso: este auxilia o indivíduo a ter consciência do seu papel social para que possa agir como um cidadão que trabalha para valorização própria e coletiva.

Questões como amizade, companheirismo, confiabilidade, fidelidade, responsabilidade, preocupação com a educação, respeito ao próximo, respeito às leis sociais, amor, matrimônio, e tudo o que se refere aos princípios morais de uma sociedade, são claras e fortemente trabalhadas pela religião na sociedade sem barreiras e preconceitos.

Há de se convir que esta possível adoção não possa deixar de ser reconhecida como uma crescente forma de alinhar e envolver a sociedade além do contexto do trabalho. Se a busca caracteriza-se por valores subjetivos, o resultado tende ao cultivo de valores considerados humanos, como o amor e a fraternidade e outros do movimento da psicologização, os quais resultam no bem-estar, tranquilidade, equilíbrio e satisfação.

Cavanagh e Bandsuch, (2002), supõe que a espiritualidade dos líderes, alimenta a espiritualidade das organizações, permitindo assim a transformação de um espaço em que as virtudes são quotidianamente praticadas, e ainda, que a espiritualidade é um domínio da psicologia positiva, atribuindo e reconhecendo o papel positivo de vários líderes empresariais, cujo sucesso das suas organizações, pode ser associado e atribuído à sua espiritualidade.

Para Matos (2001), o líder com visão espiritual tem as seguintes características: está em paz consigo próprio, fazendo da liderança uma função apazível por gostar de pessoas; está em paz com a humanidade buscando um relacionamento harmonioso e estimulando a cooperação; educa o tempo todo a partir de comandos de orientações, assistência, libertação, sendo ele mesmo o exemplo; valoriza as contribuições e desempenhos, reconhece esforços, motivações e realizações; é firme na adversidade, inspirando os seguidores a dar a volta por cima; possui humildade, paciência e esperança que são qualidades básicas de ação; está conectado às situações, não permitindo a ninguém dizer que o líder está ausente, mesmo reconhecendo que não esteja suficientemente informado, mas jamais alheio e indiferente; está

voltado ao transcendente. Reconhecidamente sua característica essencial é daqueles que tem fé e irradiam para todas suas crenças no eterno bem.

Alheio a está técnica de partilha, Senge (1994) apresenta dentre as cinco disciplinas, a quarta que trata da Visão Compartilhada, a qual define que emergir uma visão pessoal, deriva energia e alimenta o comprometimento à medida que evolui, ou seja, quanto mais as pessoas compartilharem a visão ou associarem-se a ela, maior será a probabilidade de sentirem que ela é realizável. As consequências disso seriam a motivação para o trabalho no sentido da visão, a partir da qual a obediência passa a ser confundida com a associação e com o comprometimento por uma visão, tornando-se como que uma livre escolha e entusiasmo por uma mesma visão.

Ashar e Lane-Maher (2004, p. 253) definem o espírito no trabalho, como a busca inata e universal de significados que transcendem a vida comum, envolvendo o desejo de fazer um trabalho intencional de servir a outra parte, por anseios de conexão e plenitude que só podem se manifestar quando é permitida a integração à vida interior, a qual transcende o papel do profissional, que é motivado por servir a um bem maior.

Giacalone e Jurkiewicz (2003, p. 13) definem a espiritualidade no trabalho como um quadro de valores organizacionais evidenciados na cultura. A qual promove a experiência dos funcionários da transcendência através do processo de trabalho, facilitando o sentido de estarem ligados a outros de uma forma, o que lhes proporciona sentimentos de plenitude e alegria.

De acordo com o Centro Internacional de Espírito no Trabalho (ICSW, 2006), a espiritualidade no ambiente organizacional permite aos indivíduos verem o trabalho como uma oportunidade de crescer e contribuir para a sociedade de uma forma significativa, criando sentimentos de compaixão, cuidado e apoio aos outros, vivendo plenamente seus valores no atividades que realizam.

Aravamudhan (2007) esclarece que trazer o espírito para o trabalho é uma busca profunda de significados, amplitude de experiência, um maior senso de propósito de vida, que, traduzindo em simples palavras, é honrar um empregador por fazer um dia de trabalho honesto e busca pela excelência (ARAVAMUDHAN, 2007).

Ashmos e Duchon (2000, p.137), com base em suas investigações empíricas, chegaram à seguinte definição de espírito no trabalho: "Espírito de obras é o reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior que alimenta e é alimentada por um trabalho significativo que lugar no contexto da comunidade".

Para Thomson (2001), o espírito no trabalho tem a ver com como você se sente sobre o seu trabalho - se é "apenas um trabalho" ou "chamado".

Harrington, Preziosi e Gooden (2001) consideram que o espírito no trabalho tem tudo a ver com pessoas compartilhando e vivenciando algum apego comum, atração e união uns com os outros dentro de sua unidade de trabalho e a organização como um todo. Eles acreditam que, em última análise, a própria vida, seja trabalho, família ou amigos, é tudo parte de um plano maior.

Kinjerski e Skrypnek (2004) descrevem o trabalho espírito como sendo a experiência de funcionários que são apaixonados e energizados pelos seus trabalhos, pois encontram significado e propósito no que realizam, sentindo-se que podem expressar seu "eu" completo no trabalho, e se sentem ligados aos com quem trabalham.

Buonomano e Merzenich (1998) apontam que cada experiência perceptiva e cognitiva do cérebro reorganiza conectividade. Assim, experiências de espiritualidade pura afetam o funcionamento neurofisiológico e devem conduzir a alterações funcionais em vários sistemas fisiológicos. Estudos apontam as mudanças fisiológicas no longo prazo em praticantes do programa de Meditação Transcendental, examinaram as taxas de respiração, frequência cardíaca, níveis de condutância da pele e níveis de lactato no plasma (DILLBECK ; ORME-JOHNSON, 1987).

Para Maharishi Mahesh Yogi (1972), todos os aspectos da personalidade são enriquecidos e integrados a partir de experiências de espiritualidade pura - o nível mais básico de si mesmo.

Para Matos (2001), o líder comprometido com a espiritualidade não é um guru, com trajes e trejeitos diferentes e distantes, ele é igual, mas diferentes sim, nas convicções, na atitude mental e no comportamento ético. Esse mesmo líder também tem o ofício de levar as pessoas a se encontrarem, a se integram por valores denominados como de Verdades Comuns, nas quais a diversidade vai significar complementaridade. Na composição social, à luz da transcendência, realiza-se a plenitude do Ser Humano.

Matos (2001) ainda reconhece que cada ser humano é um tipo de existência, tem uma história própria, vocações, motivações, ideais, mas não pode ser entendido, a não ser quando incorporado à unidade a um sistema de energia e inteligência polarizada pela considerada Verdade Suprema.

Talvez um dos mais significativos em atributos de espiritualidade é que, na sua raiz, é uma questão de visão - é toda a vida vista de certa perspectiva (TURNER, 1999).

Trata-se de metanoia (SENGE, 1990), uma mudança fundamental na mente, em que os indivíduos passam a se perceber como capazes de criar o mundo que eles realmente querem em vez de reagir a circunstâncias além de seu controle. Metanoia está prestes a assumir uma perspectiva de transformação autêntica. Transformação de perspectiva é o "processo central do desenvolvimento adulto" de acordo com Mezirow (1991, p.155).

Ciências modernas, como a Física e a Biologia, agora descrevem os fundamentos do mundo material como relacional e não materiais (CAPRA 1982);

Para alguns, a espiritualidade, associada às religiões, é muitas vezes usada instrumentalmente como uma forma de motivar os colaboradores a níveis mais elevados de identificação e compromisso com os chamados líderes espirituais, e para os chamados negócios espirituais, a fim de aumentar o desempenho com menor resistência, algo como servir o cliente como rei soberano.

Com isso, dada a grande variedade de práticas religiosas e espiritualidade, há uma diferença entre a retórica do "negócio espiritual" e a promulgação de práticas espirituais no trabalho, entre a teoria religiosa esposada de espírito o que é praticado em nome da empresa.

Parafraseando Matos (2001), é possível identificar alguns fatores que podem afastar a Espiritualidade de uma organização, relacionando-os da seguinte forma:

- reatividade a um estímulo a ação e a reatividade nas decisões estimuladas meramente pelo lucro, quase que como uma obsessão, deixando de lado o objetivo maior da empresa, que seria servir ao cliente;
- racionalidade a interpretação das pessoas que estão a sua volta, tornam-se meramente produtos descartáveis, impulsionados a tratativa de que a inabilidade nas relações humanas significa fracassos irreversíveis;
- pragmatismo fundando-se estritamente na busca da materialidade e tangíveis a partir de metas traçadas quantificáveis, construindo barreiras para o sonhar;
- infelicidade na condição do trabalho ditada pelo ritmo duro de trabalho e pelo autoritarismo, somado ao relacionamento meramente formal, cria condições que inibem o despertar para a espiritualidade.

Srirangarajan e Bhaskar (2011), a partir de seu trabalho, apontam algumas das dimensões fundamentais da Espiritualidade no Trabalho, que segundo eles, traduzem-se na identificação extraída da literatura que trata o tema como sendo: Trabalho significativo; Crescimento e desenvolvimento pessoal; Valores pessoais - o alinhamento dos valores do

trabalho; Harmonia no local de trabalho; Boa alimentação sobre o que fazemos; Senso de comunidade; Conexão inter; Partilha e carinho; Compreensão e ajuste; Expressão de amor, confiança, respeito e cuidado no trabalho; Trabalho em equipe; Cooperação; Empatia; Inclusão; Sentimento de pertença a outros e para a organização; Honestidade e integridade; Contribuir para a sociedade, para um propósito mais elevado; Servir os outros; Busca da excelência e perfeição; Reconhecimento da vida interior; Tratar o trabalho como uma vocação, como uma vocação, como adoração; Conexão com algo maior do que a autopoderia ser Nature, Mestre ou Deus (Self).

Segundo Boje (2007c) o Modelo de Discipulado iniciou nos três primeiros séculos da espiritualidade, quando a liderança significava selecionar líderes da comunidade, os quais apresentaram nove dons do espírito (BOJE, 2007c): 1. Fé; 2. Conhecimento; 3. Sabedoria; 4. Poder milagroso; 5. Discernimento dos espíritos; 6. Cura; 7. Profecia; 8. Falar em Línguas; 9. Interpretação de línguas.

A importância do líder, transvestido muitas vezes na imagem do empresário, de maneira especial em organizações de pequeno e médio porte com a característica de administração familiar, é fundamental para o alcance dos objetivos propostos para uma organização e pelo desenvolvimento de seus liderados. A característica particular da presença da espiritualidade deste indivíduo pode ainda contribuir com o disseminar um ambiente onde prevaleçam condutas éticas, maior confiança, qualidade de vida, fato que favoreça o relacionamento interpessoal.

Observando os diferentes adjetivos descritos pelos autores ora apresentados, percebe-se que dentre a composição de atributos esperados em um empresário-líder espiritualizado, encontra-se características como relacionamento harmonioso, somado a outros que demonstram a valorização de seus liderados, fato que retorna, por parte dos empregados, no reconhecimento da possibilidade do desenvolvimento profissional, criando um sentido de interligação que supera meramente o vínculo profissional e desperta um sentido de ligação com os objetivos da organização.

## 4. Metodologia da Pesquisa

### 4.1. Natureza da Pesquisa

Viabilizando o desenvolvimento desta pesquisa, esclarece-se que tem natureza exploratória em sua primeira etapa, visto que permite a aproximação do tema de pesquisa, ou seja, para Collins e Hussey (2005) a pesquisa exploratória pode ser usada quando não se tem precisão e informações sobre as questões que envolvem a temática, visando investigação mais atenta em outra etapa.

Nesta primeira etapa buscou-se junto ao Pároco da comunidade, identificar se há alguma instrução específica da Igreja Católica aos empresários e de como é reconhecido o papel deles na comunidade em si.

Já na segunda etapa, a descritiva, pretendeu-se verificar como uma possível postura do empresário frente à espiritualidade impacta no comportamento dos colaboradores da organização. Para Vergan (2006, p.49) este tipo de pesquisa possibilita “descrever percepções, expectativas e sugestões do pessoal técnico e administrativo”.

Assim, através do método de estudo de caso, buscou-se a empresa indicada pelo Pároco, e, amparado por um roteiro, entrevistou-se o Gestor Principal e frequentador da Comunidade Católica pertencente a então Diocese de Piracicaba no interior de São Paulo. A entrevista objetivou coletar seu olhar a respeito do tema, além de entender se os colaboradores percebem, na postura do gestor principal, traços de uma conduta permeada pela religião, frequentada por ele.

Cabe salientar que optou se pelo método de estudo de caso, a partir de um caso único, visto que para Yin (1989, p. 23) "*o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas*". O autor ainda postula que a entrevista é reconhecidamente uma ferramenta essencial para a certificação e evidenciação para um Estudo de Caso, até mesmo porque envolve as atividades de um grupo de pessoas, o que permite a contextualização do fato observado.

No que se refere à análise das informações obtidas, a pesquisa é de natureza qualitativa, ou seja, trata-se de um método de análise que, segundo Collins e Hussey (2005), são mais subjetivos e o seu uso envolve o exame e a reflexão das percepções com o objetivo de obter a compreensão das atividades sociais e humanas.

Neste trabalho, o método de estudo de caso proporcionará o contato com uma realidade que é conduzida por alguém que está conectado com a temática do estudo e permitirá um olhar para essa realidade, o qual pode indicar se a religião exerce influência na conduta do gestor principal da organização e se isto é percebido pelos seus colaboradores.

Sendo assim, as informações foram coletadas através de roteiro de entrevista, o qual foi aplicado ao gestor principal da organização (proprietário) além de ser desenvolvido um segundo roteiro que foi direcionado aos colaboradores.

A empresa estudada conta com aproximadamente 150 indivíduos, porém as informações foram coletadas a partir da indicação de uma lista de nomes pré-selecionados compondo o seguinte universo de pesquisa: 15 colaboradores (10% do universo), sendo 03 colaboradores com maior tempo serviço na empresa, 03 colaboradores com tempo de serviço próximo a 01 ano de empresa, 03 colaboradores com tempo de serviço próximo a 05 anos de empresa, 03 colaboradores com tempo de serviço próximo a 10 anos de empresa e 03 colaboradores com tempo de serviço próximo a 15 anos de empresa, além do gestor do setor de Recursos Humanos.

## **4.2. Justificativa**

O estudo tem por objetivo principal verificar em que medida a orientação espiritual do Gestor Principal da empresa, aqui chamada de ZL Brasil, pode influenciar no gerenciamento da empresa e se tal postura é percebida por seus colaboradores.

A pesquisa se deu em duas fases: na primeira, a fase exploratória, buscou-se o Pároco da igreja apoiando-se em um roteiro de entrevista, para esclarecer o que pensa a igreja católica quanto à relação dos empresários de sua comunidade e buscar a indicação de um possível empresário que poderia integrar esta pesquisa, necessário na segunda etapa.

O intuito de recorrer ao Pároco ao invés de outras fontes iniciais de busca de informação sucedeu-se pela pretensão inicial deste estudo dar-se com a temática religiosidade, somado a facilidade de acessibilidade e diálogo, que, após o crivo da banca avaliadora na

ocasião da qualificação, sugeriu a temática espiritualidade, visto o potencial de contribuição acadêmica que poderia agregar ao campo do conhecimento.

Superada esta fase, identificaram-se as variáveis de pesquisa a serem exploradas e que colaboraria no desvendar dos objetos de pesquisa, realizando a elaboração prévia do instrumento de pesquisa, um roteiro de entrevista, que foi aplicado em uma empresa que seria o estudo de caso, inicialmente a partir do Diretor da empresa, objetivando identificar os preceitos e valores que reconhece como relevante, visto ser um frequentador de comunidade religiosa, e conseqüentemente trazer consigo valores espirituais, pautados pela religião que segue e por aquilo que vive.

A título de solidificação das informações colhidas juntamente ao Diretor da empresa, realizou-se ainda a entrevista, também amparado de um roteiro de entrevista, juntamente a Gestora de Pessoas da empresa. Não menos importante, a última fase das entrevistas deu-se a partir de uma lista pré-elaborada de uma amostra da empresa (10%), com diferente perfil profissional, idade e tempo de serviço, vislumbrando constatar e validar os depoimentos anteriores, certificando a percepção dos colaboradores desta empresa.

A pretensão pela temática da pesquisa nasceu de uma conversa informal do pesquisador com um colega, ambos praticantes da mesma crença religiosa, e intrigados com o diferencial competitivo que profissionais com este perfil poderiam trazer para as organizações, com os seus valores religiosos, convertidos na vivência da espiritualidade.

Percebeu-se, então, uma oportunidade de desenvolver um estudo científico, quando do ingresso no Programa de Mestrado em Administração. Ao optar por este projeto, no momento ingresso da admissão, foram dadas algumas orientações, e assim, o mesmo foi moldado para que atendesse ao que seria também possível de observação e estudo.

Para tal desenvolvimento, ressaltou-se a importância da neutralidade do pesquisador, não deixando se influenciar pelo que tem como senso comum, permeado estritamente por dados fidedigno, colhidos a partir da pesquisa realizada.

### **4.3. Universo e Amostra do Estudo**

A pesquisa foi aplicada à uma amostra de 10% do universo da empresa, totalizando 15 colaboradores. Previamente houve a comunicação, formalizada eletronicamente, da metodologia de pesquisa e a pretensão do universo a ser pesquisado. Com isso, a amostra foi

indicada a partir de uma lista recebida no momento em que o entrevistador chegou à organização pesquisada, estando composta da seguinte forma: 03 colaboradores com tempo de permanência na empresa próximo há 1 ano, 03 colaboradores com tempo de permanência na empresa próximos há 05 anos, 03 colaboradores com tempo de permanência na empresa próximos há 10 anos, 03 colaboradores com tempo de permanência na empresa próximos há 15 anos, e por fim, 03 colaboradores com mais tempo de permanência na empresa.

As respostas obtidas foram analisadas qualitativamente e baseadas nas variáveis indicadas por Siqueira (2003). O objetivo foi o de identificar se as posturas e ações deste empresário, bem como suas práticas profissionais estão traduzidas na forma de gerenciar a empresa e como isso reflete no processo de tomada de decisão, na tratativa com seus colaboradores, e ainda, se estas práticas, são reconhecidamente diferenciadas e fundamentadas em valores espiritualizados e se, de alguma forma, agrega valores por parte dos colaboradores que superam a relação capital e trabalho, traduzido no trabalho com significado.

#### **4.4. Método da Pesquisa**

Para a definição da apuração dos dados pesquisados, inicialmente fez-se a escolha pelo Método da Pesquisa, optando por um Estudo de Caso em uma única empresa, com o tipo de dados qualitativo permitindo, portanto, trabalhar com uma amostra definida por conveniência, em 10% do universo pesquisado, realizado a partir de Roteiro de Entrevista previamente definido, aplicado ao Diretor Presidente, à Gestora de Recursos Humanos e aos colaboradores da empresa pesquisada.

A definição das variáveis pesquisadas, visto o propósito da pesquisa, foi baseado pelos eixos, totalizando três, definidos por Siqueira (2003), que caracterizam a espiritualidade no contexto de trabalho, como sendo o ambiente de trabalho voltado à boa conduta, bem-estar, presença de amor, verdade, saúde e felicidade, além da paz interior, do **trabalho com significado e sentido**, buscando as relações que superam o convívio meramente profissional, além do **indivíduo como referência**, onde prevaleça a interconectividade, prezando pelo sentido de comunidade e a relação de parceria.

## **4.5. Procedimentos da Pesquisa**

O método escolhido para a realização da pesquisa foi o de Estudo de Caso a partir de uma empresa do setor Metalúrgico, localizada no interior de São Paulo, mais precisamente na cidade de Santa Bárbara d'Oeste.

### **4.5.1 A Ferramenta de Coleta de Informações**

Amparado por um instrumento de Roteiro de Entrevista, efetivou-se à primeira entrevista com o Diretor presidente da empresa que é membro da família fundadora da empresa, porém, esclarecendo imediatamente que os demais membros não estão mais na direção da empresa, resultado da profissionalização ocorrida há aproximadamente 07 anos. A entrevista ocorreu em 14 de dezembro de 2011 e teve sua duração de aproximadamente uma hora e meia, a qual foi conduzida conforme roteiro do *Apêndice I*. As falas foram gravadas digitalmente com a autorização prévia do entrevistado e utilizados trechos das mesmas, na busca de contextualizar as variáveis buscadas. Para os outros entrevistados da empresa os procedimentos foram os mesmos, seguindo os roteiros constantes dos Apêndices II e III.

Cabe salientar que, conforme indicado por Malhotra (2001), pelo caráter experimental da pesquisa exploratória, as comprovações podem não ser suficientes, sendo preciso o prosseguimento com outros métodos de pesquisa. Neste estudo, porém, afirma-se que foi possível levantar indícios iniciais que levam a suscitar novos estudos.

### **4.5.2 As Entrevistas**

A entrevista, considerada como o meio mais utilizado de exploratório de dados em pesquisa científica para a certificação de fatos em trabalho de campo, também exige preparo e cuidados prévio, como o planejamento e objetivos bem claros do que se pretende, fazer a escolha do entrevistado a partir familiaridade com o assunto pesquisado, além de criar condições que garanta o sigilo das informações prestadas pelo entrevistado, especialmente quanto a sua identidade e confidencialidade, devendo ser feita a partir da organização de um roteiro de entrevista ou formulário com questões importantes (LAKATOS, 1996).

#### **4.6. Instrumento da Pesquisa**

Buscando responder às indagações propostas para este trabalho, optou-se por trabalhar com Roteiro de Entrevista, formalizado a partir da definição das variáveis, estabelecidas a partir da definição de Siqueira (2003), além de outros autores para a contextualização da Espiritualidade no ambiente profissional. Os roteiros, conforme apêndices anexos, se distinguiram com diferentes perguntas com as mesmas pretensões, variáveis, para o Diretor Presidente, para o Gestora de Recursos Humanos e para os Colaboradores, as quais validariam as informações prestadas pelas outras duas partes.

A seguir, apresenta-se o quadro que serviu como referência para a indicação das questões que foram dirigidas as partes:

<p>Problema Do Estudo</p>	<p>Empresas gerenciadas por uma pessoa que tem seus valores permeados pela Espiritualidade, torna-se diferenciada em suas tomadas de decisões de gerenciamento da empresa, ao ponto de serem percebidas pelos seus colaboradores, resultando em um maior comprometimento, com as propostas de trabalho da empresa, incluindo sua missão e visão e ações assistências?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Você saberia informar algum dos preceitos da espiritualidade? (DIRET)</li> <li>2. Você reconhece alguma destas práticas nesta empresa? (DIRET)</li> <li>3. Como você descreveria a Gestão das Pessoas em sua empresa? (DRH)</li> <li>4. Nas tomadas de decisões, há alguma preocupação em causar o menor abalo emocional possível? (Exemplo: demissão em massa). (DIRET)</li> <li>5. Nas tomadas de decisões, há alguma preocupação em causar o menor abalo emocional possível? (Exemplo: demissão em massa). (DRH)</li> <li>6. Estas práticas e percepções, criam algum elo diferenciado entre o colaborador e a empresa? Isso resulta num maior comprometimento e pelas ideologias da empresa? (DIRET)</li> <li>7. A empresa propicia a seus colaboradores incentivo a práticas religiosas, atividade artística, prática de esporte, engajamento em causas sociais e nas experiências cotidianas. (DRH)</li> <li>8. Você reconhece que esta empresa preza por esta vivência e isso transparece nas práticas de Gestão de Pessoas? (DIRET)</li> <li>9. Esta forma de gestão, agregada as práticas de Gestão de Pessoas, é percebida pelos colaboradores? (DIRET)</li> <li>10. A tomada de decisões do seu corpo diretivo, leva em conta alguns dos valores preconizados pela espiritualidade ao tomar suas decisões? (DIRET)</li> <li>11. Você reconhece na empresa um ambiente harmonioso, de ajuda mútua e voltada a um mesmo objetivo? (DIRET)</li> <li>12. Nos casos de reconhecimento por mérito, existe uma distinção de recompensa entre os envolvidos, ou há um esforço para a partilha de forma igualitária? (DIRET)</li> <li>13. A empresa tem um comportamento organizacional acolhedor, imperando o companheirismo e a ajuda mútua? (COLAB)</li> <li>14. Você percebe um ambiente de trabalho com autoestima e motivação? (COLAB)</li> </ol>
-----------------------------------	---	---

**Quadro 04. Questões que Respondem os Problemas de Estudo**

Fonte: Elaborado pelo autor

<p>Objetivo Geral</p>	<p>Analisar se o gerenciamento da empresa estudada recebe influência direta ou indireta, dos valores preconizados pela espiritualidade, quando o seu Gestor e se estas são percebidas pelos colaboradores.</p>	<p>As questões anteriores respondem a estas questões.</p>
<p>Objetivos Específicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrever as variáveis, as quais preconizam a Espiritualidade, seus preceitos, valores e práticas de comum unidade;</li> <li>- Verificar se a partir do conhecimento das preconizações que tratam a Espiritualidade, há esforços de vivência no ambiente empresarial e na sociedade civil;</li> <li>- Analisar se esses esforços são reconhecidos pelos colaboradores que a integram;</li> <li>- Confirmar se esse reconhecimento agrega valor à imagem da empresa perante seus colaboradores e se retorna em maior comprometimento pelas causa por ela adotada.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Você saberia informar algum dos preceitos da espiritualidade? (DIRET)</li> <li>2. Você reconhece alguma destas práticas nesta empresa? (DIRET)</li> <li>3. Estas práticas e percepções, criam algum elo diferenciado entre o colaborador e a empresa? Isso resulta num maior comprometimento e pelas ideologias da empresa? (DIRET)</li> <li>4. Há lealdade dos colaboradores com a organização, ou seja, eles não se desligariam da empresa para outra tendo o mesmo ganho? (DRH)</li> <li>5. Você se julga comprometido com a organização? (COLAB)</li> <li>6. Você tem intenção de abandonar a empresa por motivo espontâneo? (COLAB)</li> </ol>

**Quadro 05. Questões que Respondem aos Objetivos da Pesquisa**

**Fonte: Elaborado pelo Autor**

<p>Proposições da Pesquisa</p>	<p>As práticas da espiritualidade em um ambiente organizacional levam a busca de um equilíbrio da vida exterior, incluindo o profissional, com a experiência cotidiana, da vivência em família, da prática da fraternidade, de uma postura mais humana perante as diferentes causas e males existentes no mundo;</p> <p>O empresário que gerencia a organização tomando como base as práticas da espiritualidade, as quais ressaltam a busca por um sentido ao trabalho, motivando a vivência de comunidade onde imperam a vivência de parcerias e de redes que partilham interesse de desenvolvimento coletivo, tomam decisões ponderando suas ideologias?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Você considera satisfeito integralmente no trabalho? (COLAB)</li> <li>2. Você considera plenamente envolvido na função que realiza na empresa? (COLAB)</li> <li>3. Há lealdade dos colaboradores com a organização, ou seja, eles não se desligariam da empresa para outra tendo o mesmo ganho? (DRH)</li> <li>4. Você se julga comprometido com a organização? (COLAB)</li> <li>5. Você tem intenção de abandonar a empresa por motivo espontâneo? (COLAB)</li> <li>6. Em caso de reconhecimento por mérito, existe uma distinção de recompensa entre os envolvidos, ou há um esforço para a partilha de forma igualitária? (DRH)</li> </ol>
--------------------------------	---	---

**Quadro 06. Questões que Respondem as Proposições da Pesquisa**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor**

<p>Rego; Cunha; Souto (2005)</p>	<p>Sugerem a criação de <b>espaços espiritualmente ricos</b> nas organizações, entendendo que a colaboração <b>pode gerar comprometimento da força de trabalho</b>, criando inclusive obrigações de deveres, de lealdade, além de contribuírem para a adoção de comportamentos organizacionais positivos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Você considera seus colaboradores comprometidos com a empresa? (DIRET)</li> <li>2. Você considera que os colaboradores têm obrigações de deveres com a empresa, ou seja, um envolvimento maior do que a relação emprego x salário? (DIRET)</li> <li>3. Você considera seus colaboradores comprometidos com a empresa? (DRH)</li> <li>4. Há esforços em manter a mão de obra motivada? (DRH)</li> </ol>
<p>Rocha e Bastos (1999)</p>	<p>Entendem que há uma crescente conduzindo a ajustes e necessidade de mudanças na busca da manutenção da <b>força de trabalho motivada</b> e comprometida com a missão e com os valores, exigindo a tomada de decisões que afetam os contratos psicológicos construídos entre as pessoas e a própria organização.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Você conhece qual são a missão e os valores da empresa? (COLAB)</li> <li>2. A empresa tem sua missão, visão e valores definidos? (DRH)</li> <li>3. Os trabalhadores sabem da existência e qual é a missão e os valores da empresa? (DRH)</li> <li>4. Você acredita que ao reconhecer a importância do trabalho, melhore o seu desempenho individual e organizacional? (DRH)</li> <li>5. Vocês acreditam que ao reconhecerem a importância do seu trabalho, melhore o seu desempenho individual e organizacional? (COLAB)</li> <li>6. Os indivíduos são respeitados em suas particularidades (raça, sexo, religião), não havendo qualquer forma de preconceito? (DRH)</li> <li>7. Vocês consideram que há, por algum motivo, um envolvimento maior dos empregados para com a empresa? (DRH)</li> <li>8. Você considera que os colaboradores têm obrigações de deveres com a empresa? (DRH)</li> <li>9. Existem espaços reservados na empresa para a reflexão? (DRH)</li> </ol>

<p>Mitroff e Denton (1999) Garcia-Zamor (2003) Jurkiewicz e Giacalone (2004)</p>	<p>A fusão da espiritualidade nos ambientes organizacionais, denominados por eles ricos, quando permitem aos colaboradores realizarem trabalhos considerados com significado para a vida, o que podem conduzir aos mais elevados desempenhos individuais e organizacionais.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. É possível enxergar no trabalho a importância propiciada à outra pessoa? (Exemplo: construindo um muro). (DRH)</li> <li>2. Você consegue enxergar o significado de trabalho que você realiza e a quem isso faz bem? (COLAB)</li> </ol>
<p>Ashmos e Duchon (2000)</p>	<p>Implementaram o teste em três das dimensões da espiritualidade no trabalho: <b>trabalho com significado; sentido de comunidade; e alinhamento do indivíduo com os valores da organização.</b> Associam a estas três variáveis, cinco atitudes no trabalho: comprometimento organizacional; intenção de abandono; satisfação intrínseca no trabalho; envolvimento na função; e autoestima de base organizacional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Você consegue enxergar o significado de trabalho que você realiza e a quem isso faz bem? (COLAB)</li> <li>2. Como você classificaria o clima profissional e a relação entre os colaboradores? (profissional, social, comunidade, competitiva). (COLAB)</li> </ol>
<p>Barchifontaine (2007)</p>	<p>Um dos atributos da espiritualidade é permitir um <b>sentido a vida</b>, que pode ser trilhada por vários caminhos,</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A empresa propicia a seus colaboradores incentivo as práticas religiosas, atividade artística, prática de esporte, engajamento em causas sociais e nas experiências cotidianas. (COLAB)</li> </ol>

Vasconcelos (2006)	dentre elas a prática religiosa, como ainda por atividades artísticas, esportes, engajamento em causas sociais, enfim, nas próprias experiências cotidianas. Doutras vezes, segundo ainda Vasconcelos (2006), as crises e sofrimentos também podem levar a uma experiência espiritual construtiva.	2. Você reconhece o trabalho social realizado pela organização? Você se considera engajado neles? (Alinhamento do individuo com os valores da organização). (COLAB)
-----------------------	--	---

**Quadro 07. Questões que Respondem as Fundamentações Teóricas**

**Fonte: Elaborado pelo Autor**

## **5. Apresentação, Análise e Interpretação dos Dados Pesquisados**

### **5.1 Apresentação da Organização do Estudo**

A seguir veremos alguns dados da empresa que foi o objeto do estudo de caso, bem como o histórico da empresa, a composição estrutural e tecnológica, bem como a fundação que atende jovens e adolescentes, fundada e mantida pela empresa, algo considerado como diferencial no cenário nacional.

#### **5.1.1. Histórico da Empresa: objeto de estudo**

Fundada no ano de 1973, a partir da iniciativa do Sr. Fiorindo Zúcollo, pai do atual Diretor Presidente da ZL do Brasil, após a falência da empresa em que trabalhava, Usina de Cillo, a empresa conta com quase 40 anos de existência, conquistando tradição no mercado de autopeças.

Localiza-se na cidade de Santa Bárbara d'Oeste no interior de São Paulo, mais precisamente na Rua dos Tapuias, nº 48 - Jardim São Francisco II.

Atua no ramo de atividade caracteristicamente metalúrgico, destacando-se como fabricante de hastes de reação, pivôs da suspensão, tirante da barra estabilizadora, barras e terminais de direção e outra peças para caminhões 6x4 para linha pesada de renomadas marcas.

Sua constituição é de capital 100% brasileiro e conta atualmente com um quadro de aproximadamente 150 colaboradores diretos, devidamente registrados e mantidos no regime CLT.

A empresa ainda está direcionada a atingir e aperfeiçoar suas formas de trabalho, investindo em equipamentos de última geração, e também nos inúmeros treinamentos prestados aos seus colaboradores, que posteriormente resultam numa mão-de-obra cada vez mais especializada e qualificada.

O setor de exportação tem mantido crescimento contínuo. Hoje a empresa exporta para mais de 40 países, incluindo as grandes nações da América do Norte e Europa. Para alcançar esse sucesso, o departamento de vendas estuda e mapeia as principais tendências do mercado internacional, produzindo estratégias positivas que atendam as necessidades dos clientes, respeitando sempre às leis e normas vigentes.

### **5.1.2 Composição Estrutural e Tecnológica**

Atualmente a ZL BRASIL conta com uma área de 7.000 metros quadrados de construção e com os olhos no futuro, colocando-se em condições de oferecer aos seus distribuidores produtos e serviços com Qualidade, Segurança e Durabilidade - filosofia que torna a empresa uma das grandes no setor da linha pesada.

A ZL BRASIL trabalha com tecnologia de ponta, visando atender uma grande quantidade de clientes em todo Brasil e no mercado externo. Para isso, a empresa conta com fornecedores que trabalham com matéria prima certificada e dentro de padrões normativos. Com profissionais altamente capacitados, equipamentos de alta tecnologia e logística elaborada para otimização de processos, os produtos fabricados pela ZL BRASIL seguem altos padrões de qualidade, utilizados pelas maiores montadoras mundiais.

Além disto, a partir das informações colhidas no site da empresa e prévio contato com a coordenadora do RH da empresa, as políticas de qualificação de seu corpo funcional está voltado para: foco nos clientes internos e externos; respeito pelo colaborador; trabalho em equipe; cidadania responsável; e a integridade e ética.

Baseado nestas políticas e valores é criado práticas e investimentos em programas de treinamento para a formação de líderes e gerentes, como por exemplo, o conduzido pelo Prof. Ivan Maia, que aborda como tema “*A fina arte de lidar com pessoas - Os alicerces da liderança*”.

Quanto aos Programas de Retenção de Talentos, a empresa credita a identificação dos colaboradores em potenciais a partir de seus líderes, para então fazer o investimento no desenvolvimento do colaborador, seja na alimentação da motivação, na criação de um bom ambiente de trabalho.

Dentre os benefícios identificados na empresa, encontramos a Assistência Médica, Assistência Odontológica, Alimentação na empresa, concessão de Cesta Básica, além dos previstos na CLT.

### **5.1.3 Fundação Fiorindo Zúcollo**

A empresa conta com uma fundação que atende jovens, até 15 anos, com o intuito de entretenimento a partir da prática de esportes e formação moral, com palestras informativas.

Com onze anos de história, a Fundação Fiorindo Zúcollo demonstra o comprometimento da ZL BRASIL com seu projeto social. Suas atividades tiveram início no ano de 2000 em Santa Bárbara d'Oeste, estado de São Paulo, pelos diretores Sr. Wilson Antônio Zúcollo, Sr. Laerte Tadeu Zúcollo e Sr. José Maria Aparecido Zúcollo em homenagem ao fundador da empresa, o pai Sr. Fiorindo Zúcollo.

O lema da entidade está totalmente relacionado com o trabalho que oferece: Saúde, Educação e Recreação (S.E.R.), e seus próprios projetos de longo, médio e curto prazo têm apoio total da ZL BRASIL.

A estratégia de atuação da Fundação está nos jovens entre sete e quinze anos de idade, de forma a atender as necessidades de cada etapa da vida para o desenvolvimento pleno destes jovens.

Seus projetos estão voltados ao acompanhamento escolar e atividade da Escola de Futebol com os níveis Mamadeira, Fraldinha e Pré-Mirim, participando de campeonatos municipais e estaduais com um total de 350 jovens acompanhados diariamente.

Em onze anos, a fundação já desenvolveu inúmeros projetos em parcerias com outras entidades na área de prevenção a doenças transmissíveis, higiene bucal, PROERD - Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência, formação profissional e assistência religiosa.

## **5.2 Apresentação dos Resultados da Pesquisa Exploratória**

Na 1ª Etapa da Pesquisa, como já esclarecido anteriormente, a definição do universo pesquisado deu-se a na forma exploratória, recorrendo ao Pároco da Comunidade São José da cidade de Santa Bárbara d'Oeste, pertencente à Diocese de Piracicaba interior de São Paulo. Igreja caracteristicamente Católica Apostólica Romana, com orientação diocesana. Foi apresentada a intenção da pesquisa, *a priori*, de maneira informal. Após a boa aceitação, ganhou o incentivo e a disponibilidade total de contribuição por parte da instituição igreja.

Pedi-se ao padre que esclarecesse como é a constituição da paróquia, denominada São José. O pároco argumentou que se trata de uma igreja principal, que, se associada ao mundo corporativo, poderia caracterizar-se como a matriz de um grupo de empresas. O Padre responsável coordena as demais igrejas, bem como as atividades de equipes de trabalho, celebração de ritos como a missa semanal, festejos aos santos padroeiros e outras atividades assistenciais e sociais encontradas na igreja e na comunidade que a constitui.

Esta Paróquia é formada pelas igrejas localizadas nos bairros adjacentes denominadas de Sagrado Coração de Jesus, Nossa Senhora da Misericórdia e São Judas, totalizando aproximadamente 6.000 fiéis, incluindo a então Paróquia São José. Não foi possível dimensionar quantos destes são empresários, visto que a Igreja não tem um levantamento preciso da qualificação profissional de cada fiel.

Deste universo de fiéis, foi solicitada ao Pároco responsável, a indicação de possíveis empresários que poderiam contribuir com a pesquisa proposta, mesmo reconhecendo que não poderia mover qualquer tipo de pressão para a aceitação da participação na pesquisa, exceto pela emissão de uma carta de recomendação, a qual esclareceria que se tratava de uma iniciativa com o conhecimento e apoio do Pároco, caso necessário fosse.

A partir desta pré-indicação do Pároco, fez-se o contato com a empresa, inicialmente por telefone e em seguida formalizado a partir de um e-mail com explicações mais detalhadas da caracterização do pesquisador, das indicações por parte do Pároco e da proposta da pesquisa e observação, além da contribuição a pesquisa. Feito o convite, a empresa aceitou imediatamente.

Na entrevista com o Padre percebeu-se que a igreja já teve um grupo destinado a orientação aos empresários, denominado como Justiça e Paz, porém hoje o grupo não mais existe. O Pároco admite que haja orientações calcadas no evangelho, fortalecendo os valores cristãos, que visam sensibilizar as pessoas, especialmente os empresários quanto ao seu papel fundamental - social quanto à colaboração no fortalecimento da sociedade. Porém as ações ficam restritas a benção dos estabelecimentos e em conversas que reafirmam ao empresário a sua contribuição e missão junto aos colaboradores e comunidade.

Além destas questões o pároco frisou a importância do empresário se dedicar a ações externas a sua organização, ou seja, ajudar nos orfanatos, casas de idosos, clínica de recuperação entre outras ações, inclusive a de contribuir com as pessoas de suas empresas.

Salienta ainda que na doutrina social da igreja há valores que devem ser perseguidos e efetivados pelo empresário, porém não existe, um catecismo específico que reze esses valores. O Padre acredita que uma contribuição do empresário possa ser o “jeito novo de administrar e

que nós padres temos que aprender muito também. Eu acredito que é uma interação que a gente tem feito que tenha valido a pena.”(2011).

Vale ressaltar que a conversa com o Pároco ocorrida na primeira fase da pesquisa, foi essencial para chegarmos à empresa que foi o objeto deste Estudo de Caso, além de nortear a grandiosidade dos debates quando se opta pela temática religiosidade, em especial pela imensidão de possibilidades quando tratamos de um tema amplo e subjetivo, fato que levou-nos a trabalhar com a delimitação da espiritualidade nas organizações.

### ***5.3 Variáveis a serem Estudadas***

O Quadro 08, foi estruturado a partir das variáveis indicadas por Siqueira (2003), **ambiente de trabalho** a partir das ações que prestigiem a boa conduta, o bem estar e a integridade, **trabalho com significado/sentido**, traduzidos a partir da substituição das relações estritamente profissionais e **indivíduos como referência**, observadas a partir da interconectividade, do senso de comunidade e das parcerias e redes.

As perguntas foram dirigidas exclusivamente aos colaboradores da organização estudada, associado ao que se busca apurar, determinados a partir do cruzamento das variáveis na linha horizontal e as questões na coluna vertical.

<b>Variáveis a serem Estudadas</b>									
<b>Variáveis</b>	<b>Ambiente de Trabalho</b>			<b>Trabalho com Significado/Sentido</b>			<b>Indivíduos como Referência</b>		
<b>Questões</b>	<b>Boa Conduta</b>	<b>Bem Estar</b>	<b>Integridade</b>	<b>Em lugar de relações profissionais</b>			<b>Interconectividade</b>	<b>Comunidade</b>	<b>Parceria/redes</b>
Você conhece qual é a missão e os valores da empresa?							X		
A empresa tem um comportamento organizacional acolhedor, imperando o companheirismo e a ajuda mútua?								X	
Como você classificaria o clima profissional e a relação entre os colaboradores? (profissional, social, comunidade, competitiva).								X	X
Você percebe um ambiente de trabalho com autoestima e motivação?		X	X						
Você se julga comprometido com a organização?							X		
Você tem intenção de abandonar a empresa por motivo espontâneo?									X
Você considera satisfeito integralmente no trabalho?					X				
Você considera plenamente envolvido na função que realiza na empresa?							X	X	
Você consegue enxergar o significado de trabalho que você realiza e a quem isso faz bem?					X				

Vocês acreditam que ao reconhecerem a importância do seu trabalho, melhore o seu desempenho individual e organizacional?		X							
Você reconhece o trabalho social realizado pela organização? Você se considera engajado neles? (Alinhamento do indivíduo com os valores da organização).					X		X	X	X
A empresa propicia a seus colaboradores incentivo as práticas religiosas, atividade artística, prática de esporte, engajamento em causas sociais e nas experiências cotidianas.							X	X	X

**Quadro 08. Questões a partir das Variáveis Pesquisadas**

**Fonte: Elaborado pelo Autor**

## **5.4 O Diretor Presidente**

Iniciada a entrevista com o Diretor Presidente da ZL Brasil, considerada Matriz e da filial Zúcollo Recuperadora de Peças, também chamada de UBT – Unidade Básica de Tratamento, onde ocorre a reforma de eixo de caminhões e ônibus, considerado um serviço mais pesado, foi pedido que o mesmo se identificasse. Informou que é o Diretor da empresa há mais de 30 anos, estando na empresa há 42 anos, ou seja, desde a sua fundação pelo seu pai Fiorindo Zúcollo por ocasião do seu desligamento de uma usina do ramo de Açúcar e Álcool (Usina de Cillos), fazendo inicialmente a recuperação de peças de usinas e caminhões, estando no bairro Santa Rita a Matriz, chamada de terminal de peças novas, e a recuperadora de peças rodantes de ônibus e caminhões, localizada no Distrito Industrial, a Filial.

Confidenciou que há aproximadamente oito anos, a empresa passou por uma forte mudança, ocasião em que deixou de ser estritamente familiar para tornar-se uma empresa profissionalizada. Hoje, a empresa conta com um quadro de aproximadamente 150 colaboradores diretos e exporta cerca de 10 à 15% dos seus produtos para a América do Sul e Europa.

Na apresentação inicial e no decorrer da entrevista, foi possível identificar que além do cargo de Diretor Presidente da empresa, o mesmo tem ainda a formação em Teologia, atuou por 23 anos animando as celebrações (missas) e por 08 anos no Curso de Preparação para Noivos na Paróquia São José de Santa Bárbara d'Oeste. Também atuou por 07 anos na recuperação de Alcoólatras e Drogados. Ocupa o cargo de Conselheiro Industrial, estando como vice-presidente da CIESP de Santa Bárbara d'Oeste, além de presidente da DEPAR, que envolve o SESI e o SENAI. No Rotary Internacional, entidade com mais de 106 anos, atua como Governador Assistente da área 07 que envolve 02 clubes de Santa Bárbara d'Oeste e 02 da cidade de Americana, participando dos 45 Clubes da Região. Há 29 meses, atua na Presidência do Hospital Santa Casa de Santa Bárbara d'Oeste e especialmente por isso, foi condecorado com a Medalha “Dona Margarida”, atribuída a cidadãos que fizeram a diferença para o município. Na vida pessoal, é casado e tem dois filhos adotivos, sendo que um deles está na segunda faculdade.

No que se refere à primeira variável, ambiente trabalho, percebeu-se que o Diretor presidente é uma pessoa que se envolve em muitas ações filantrópicas externa a organização, além de ter se preocupado com a sua qualificação social e espiritual, na medida em que cursou Teologia, atuou por oito anos no curso de preparação de noivos da Paróquia São José, além de

sete anos atuando com os alcoólatras e drogados. Define o tema desse estudo como complicado de se explicar, porém, entende que *“a Espiritualidade é responsável pelo bom andamento de todo Universo, afinal, tudo está ligado à espiritualidade. Mas respeito àqueles que não respeitam a espiritualidade. Deus nos fez livres para nossas escolhas.”*

A primeira questão dirigida, constante no roteiro de entrevista, foi quanto à proximidade do entrevistado com o tema aqui estudado, fazendo a seguinte questão: *“Você saberia informar algum dos preceitos da espiritualidade?”*. O entrevistado, apesar de ter várias formações que poderiam lhe auxiliar no discernimento desta palavra, como a formação em Teologia, não conseguiu ponderar o tema com exatidão, até mesmo dado à subjetividade da palavra e o conceito particular de cada indivíduo.

A próxima questão seria quanto à percepção da espiritualidade na empresa: *“Você reconhece alguma destas práticas nesta empresa?”*. Sua resposta deixou claro que apesar de conhecer a temática, suas preocupações e benefícios, reconheceu a dificuldade em trazer isso para o campo profissional, respondendo que *“É até estranho uma pessoas tão religiosa não trazer isso para a empresa”*.

Na questão *“Você considera seus colaboradores comprometidos com a empresa?”*, que trata do comprometimento dos colaboradores com a empresa, ele fez questão de lembrar a reunião de fechamento do ano que teve no dia anterior com os colaboradores da empresa, ocasião que destacou os números positivos alcançados pela empresa, graças a esse comprometimento individual e coletivo dos colaboradores e empresa. Considera que se antes os colaboradores teriam que vestir a camisa da empresa, hoje tem que tatuar no corpo, algo muito mais difícil de tirar. Atribui esse senso de comprometimento a relação presente no ambiente profissional que é de uma verdadeira família, onde ele mesmo (Diretor), procura almoçar com os colaboradores, jogar pebolim no intervalo do almoço, criando uma proximidade com todos eles.

Outro diferencial que considera importante são os benefícios cedidos pela empresa, dentre eles a cesta básica, que apesar de não negociado no Acordo Coletivo, a empresa faz questão de conceder a seus colaboradores, entendendo que *“funcionário bem vai produzir bem, funcionário mal, vai produzir pouco”*. Outra particularidade que, segundo ele, também aguça o senso de comprometimento é a transparência no valor dos produtos que a empresa pratica, pois *“Quando o funcionário sabe o valor do produto, a nossa empresa é uma empresa aberta, sabendo o valor de cada peça, vendendo por algo maior, terá lucro. Impera a transparência.”*

Prosseguindo com o roteiro de entrevista, questionou-se ao Diretor: *“Você considera que os colaboradores têm obrigações de deveres com a empresa, ou seja, um envolvimento maior do que a relação emprego x salário?”*. Sua resposta foi pronta:

*“Tem. Os funcionários têm obrigações e deveres, bem como os empregadores. Se cada um sabe dos seus direitos e deveres, o emprego dele está garantido. A empresa que não passa isso aos funcionários é muito ruim, pois causa insegurança de sua permanência na empresa, e o funcionário deve estar seguro, sadio, e o envolvimento do funcionário é bom nisso!”*

Questionado sobre a percepção dos colaboradores para as práticas da empresa, *“Esta forma de gestão, agregada as práticas de Gestão de Pessoas, é percebida pelos colaboradores?”*, o respondente reconheceu que em todo lugar há sempre uma *“meia dúzia”* que entram na empresa de costas, quando deveriam levar para suas casas e familiares, o que aqui aprendem, especialmente quanto ao planejamento financeiro. Reconheceu que apesar da importância, a empresa não conta com uma psicóloga, lembrando a história da chegada da fábrica da FIAT no Brasil, que implantou ações efetivas e políticas de RH que resultou em uma das fábricas de automóveis que mais vende carros no Brasil.

Quando questionado se estas práticas e percepções, criam algum elo diferenciado entre o colaborador e a empresa e se isso resulta num maior comprometimento pelas ideologias da empresa, ele respondeu que essa relação depende dos dois lados: de um a empresa que quer fornecer algo a mais, mas o colaborador não está da mesma forma comprometida. Naturalmente há variações quando se trabalha com seres humanos, mas *“da parte da Diretoria, somos iguais e estamos no mesmo barco. Se afundar, todos morrem!”*.

Perguntado se haveria algum critério nas tomadas de decisões para promover as demissões na empresa, no sentido de causar o menor impacto social possível, ele respondeu que tem sim a prática de realizar uma avaliação do impacto social, cabendo aos Encarregados do setor, juntamente com o RH, realizar a avaliação trata-se de uma pessoa solteira, se é um pai de família que tem despesas com aluguel, reconhecendo que nem sempre isso é possível.

Buscando associar as práticas do RH à percepção das pessoas que trabalham na empresa, foi perguntado: *“Você reconhece que esta empresa preza por esta vivência e isso transparece nas práticas de Gestão de Pessoas?”*, alegando que isso se demonstra a partir da demonstração da satisfação dos colaboradores em trabalharem na empresa e o interesse contínuo em produzir, vender e reduzir as despesas. Essa doação resulta em benefícios aos próprios colaboradores, demonstrado a partir do convênio com uma tradicional cooperativa de saúde e a cesta básica diferenciada.

Quanto as características do ambiente da empresa, foi questionado “*Você reconhece na empresa um ambiente harmonioso, de ajuda mútua e voltada a um mesmo objetivo?*” Respondeu que sim, lembrando novamente a reunião de encerramento de ano do dia anterior onde reconheceu a qualidade da equipe, dando a todos inclusive os “parabéns”, enfatizando que se trata de uma empresa democrática onde ninguém tem medo de indicar e participar. Afirmou ainda que quem decide quem vai servir a alimentação são eles (colaboradores) e não a empresa, havendo uma equipe de avaliação que indicará inclusive a necessidade de troca da empresa fornecedora, obedecendo ao orçamento. Quanto ao convênio médico, a avaliação é trimestral e sempre que necessário fazem cumprir tudo que está escrito. Destaca ainda que essas mudanças são resultado das mudanças significativas da empresa ocorrida há oito anos, ocasião que também percebeu que as coisas estavam muito centralizadas em uma única pessoa, fato que atravancava o processo. “*Hoje me dedico às filantropias e a empresa caminha 85% sozinha*”.

Buscando perceber como seria a questão da avaliação do desempenho da empresa, questionei: “*Nos casos de reconhecimento por mérito, existe uma distinção de recompensa entre os envolvidos, ou há um esforço para a partilha de forma igualitária?*”, respondendo que ainda não há recompensa diferenciada por pessoas para não fazer diferença entre os colaboradores. Segundo ele, “*É o mesmo que num pronunciamento começar a indicar nomes e esquecer alguém*”, mas já pensa em 2012 implantar o PLR. Ressaltou uma maneira de prestigiar aos colaboradores de forma igualitária, onde todos os valores arrecadados com material reciclado da área de produção (cavaco de ferro, sucata, borracha etc), é revertido para as festividades de fim de ano, compra de brindes, o que totaliza algo em torno de R\$ 20.000,00 à R\$ 25.000,00 todos os anos! “*É uma família!*”.

Sem muita insistência, o entrevistado passou a falar do seu trabalho de filantropia, alegando ter recebido isso do seu pai e considera como um prêmio, onde se dá muito bem. Lembrou-se da Fundação Fiorindo Zúcollo, considerada como uma escola de formação, que atende algo próximo a 300 alunos por ano. Concomitantemente atua há 29 meses junto a Santa Casa de Santa Bárbara d’Oeste, implementando um projeto chamado de 20 por 05, onde tudo que se deixou de fazer em 20 anos, estaria fazendo em 05 anos. Considera ainda que, passado 29 meses, 75% das metas já foram alcançadas. O projeto prevê a reestruturação estrutural e profissional dos contratados, os primeiros a manifestarem seu descrédito perante a Santa Casa, a partir de um Plano Diretor. É feita uma avaliação onde a nota obtida foi de 9,5, considerada muito alta, fato que aumenta a responsabilidade em manter. A população manifesta a partir de cartas de agradecimentos e outros canais de comunicação, sendo possível

identificar um índice de 85% de satisfação. Também atuou na parte comportamental dos colaboradores, surgindo reflexos positivo imediato com os desejos de “*bom dia*” e “*boa tarde*”. A religiosidade foi resgatada, respeitando as diferentes crenças e cultos, resgatando as missas e cultos, preservando o local que exige silêncio, pedindo que não se faça muito alarde. Outro fator preocupante que o colocou neste cargo foi o desequilíbrio financeiro, comum nas Santas Casas, sendo esta uma das poucas do país a contar com a CND do INSS e do FGTS, fato que garante o acesso a linhas de financiamento. Diz ele: “*É um serviço muito BOM e que GOSTO muito*”.

Em seguida passou a comentar sobre o Rotary, uma Organização Internacional que desenvolve inúmeras atividades de promoção de saúde e assistencial, no Brasil e no mundo, na qual é Governador Assistente da área 07 que envolve 02 clubes da cidade de Santa Barbara d’Oeste e 02 de Americana, tendo relação direta com outros 45 clubes da região. Comentando sobre o trabalho da instituição, lembrou que o Rotary conta com 106 anos de existência, cujo símbolo é uma engrenagem, representando que as coisas devem andar e lembrando-se do lema geral que é “*Dar de Si antes de Pensar em Si*”, além do lema para 2012, que é “*Conheça a si mesmo para depois envolver a humanidade*”. Enfatizou o trabalho da Fundação Rotariana, com aproximadamente 1.300.000 associados no mundo, com contribuição mínima de U\$ 3,00 por mês.

Além de reforçar a seriedade da entidade e passar informações das ações já realizadas, como as campanhas de vacinação (poliomielite), amparo social a desabrigado pela inundação do Nordeste, informou que participou recentemente de uma Missão Humanitária no Vale do Jequitinhonha, no estado das Minas Gerais, considerada uma das regiões mais pobres do Brasil, onde em parceria com a FAB e voluntários da área da saúde, promoveram mais de 2.500 atendimentos em 10 dias, estando programada para março de 2012, uma missão parecida para o Quênia, na África Oriental.

Quanto a Fundação Fiorindo Zúcollo, lembra que foi criada no ano de 2000, inaugurada no dia 19 de dezembro de 2000, após a morte do seu pai, assistindo aproximadamente à 300 jovem, funcionando no Bairro Santa Rita, com as despesas sendo subsidiadas totalmente pela empresa, cuidando da saúde, educação e esporte, onde o jovem é mantido pelo esporte, porém, a troca são as boas notas na escola, lembrando que 96% destes alunos estudam na escola do bairro onde está localizada a Fundação denominada com CAIC. Um casal de voluntários com uma religiosidade muito alta são os presidentes da Fundação, que nestes anos de existência, tem apresentado um histórico muito bom, segundo o entrevistado.

No transcorrer da entrevista, lembrou algumas situações que buscam evidenciar sua filosofia de vida. Citou a oração de São Francisco de Assis, um monge, fundador da ordem franciscana, que durante seu período de servidão demonstrou todo o seu desapego, transparente a partir da sua oração que diz que é dando que se recebe. Lembrou ainda Madre Teresa de Calcutá que era rica, milionária, mas não fazia nada por dinheiro. Completou:

*“Muitos homens vivem em função do dinheiro, tudo que ele faz ele pergunta quanto isso me retornara de dinheiro. Eu não sou rico, mas se eu perder todo o meu dinheiro, tenho certeza que ao menos 10 convites por dia para almoçar e jantar eu terei. Isso que vale a pena!”*

## **5.5 A Gestora dos Recursos Humanos**

A entrevista com a Gestora de Recursos Humanos, também foi permeada por um Roteiro de Entrevista previamente definido, a partir da identificação das variáveis que se procurava identificar na empresa.

Inicialmente pediu-se que ela se identificasse, informando que seu nome era Elenir Rodrigues, Encarregada do Departamento Pessoal, responsável pela gestão dos benefícios e folha de pagamento de aproximadamente 150 colaboradores das empresas (Matriz e Filial), tendo o tempo total de empresa, efetuando duas frações, de 09 anos, sendo que 05 anos atua nesta função.

Questionada sobre a primeira pergunta, que trata da missão, visão e valores, “*A empresa tem sua missão, visão e valores definidos?*”, ela respondeu que antigamente já tiveram isso mais claro, mas hoje reconhece que não estaria muito claro até o momento, situação que a levou a desenvolver um manual de integração, além de vídeos institucionais e de integração que passam a ser colocado em prática no ano de 2012. Quanto ao conhecimento desta missão pelos colaboradores, reconhece que apenas os colaboradores mais antigos lembrariam de alguma coisa.

Sobre a sua concepção do RH da empresa, foi perguntado “*Como você descreveria a Gestão das Pessoas em sua empresa?*”, afirmando que existem mais rotinas voltadas ao Departamento Pessoal, onde envolve a parte de cálculo da folha de pagamento, lançamentos da folha com a contabilidade individualizada por centro de custo. Propriamente dos Recursos Humanos, caracterizariam pelo recrutamento e seleção, integração dos novos colaboradores, ainda que superficial, nas definições das políticas de treinamento, da

administração de benefícios e algumas coisas de assistência social, como o atendimento para auxílio financeiro.

Sobre os benefícios, perguntou-se *“Dentre os beneficio que consideram diferenciados?”*, esclarecendo que o convênio médico é opcional, porém a empresa paga 50%. A empresa que administra o convênio médico, também administra o PCMSO, tendo a incumbência inclusive pelos treinamentos, palestras de conscientização. Existe ainda o convênio odontológico que tem o custo simbólico que o colaborador, se quiser, arca integralmente, podendo ser expansivo aos seus dependentes. O cartão Visa Vale, que entra como cesta básica, uma vez que não é obrigatório em convenção coletiva, amarramos a presença (assiduidade), não podendo exceder 3,5 horas por mês, bem como faltas do período integral. A título de informação, esclareceu algo sobre as faltas e a perda do benefício: *“Percebe-se que os mais novos não se preocupam com isso!”*.

Sobre a alimentação, a empresa fornece aos colaboradores que desejarem, efetivando o desconto do trabalhador conforme preconiza a CLT, ou seja, 20% do valor, porém, como muitos residem nas proximidades da empresa, prefere ir para casa almoçar. Além destes, teriam ainda o seguro de vida, que todos os colaboradores passam a ter, que dará um prêmio de R\$ 20.000,00, mais auxílio funeral de R\$ 3.500,00, cesta básica por 06 meses, em caso de óbito.

Tratamos da sua percepção quanto ao comprometimento dos colaboradores com a empresa questionando *“Você considera seus colaboradores comprometidos com a empresa?”* e *“Você considera que os colaboradores têm obrigações de deveres com a empresa?”*, a mesma reconheceu que SIM, especialmente quando há necessidade de entregas em prazos curtos, situação que exige a dedicação extra dos colaboradores da empresa e todos se envolve, fato que, segundo ela, foi muito comum no ano de 2011, ocasião que a crise financeira causou muita insegurança no setor em um primeiro momento, vindo a estourar a partir do segundo trimestre do ano.

Quanto à manutenção da mão-de-obra motivada e os esforços da empresa para isso, apesar do desafio, ela reconhece que está SIM motivada, sugerindo na reunião de fechamento das metas do ano, que se implante a política de cargos e salários, para que possa criar expectativas de crescimento aos colaboradores. Atribui também a presença da motivação ao trabalho realizado por um consultor que dizia que *“a motivação depende exclusivamente de você”*.

A questão da motivação também pode ser percebida pelo envolvimento do colaborador com a empresa, questionando, portanto, se *“Vocês consideram que há, por algum*

*motivo, um envolvimento maior dos empregados para com a empresa?”, ocasião que respondeu que entende que SIM, porém, “reconhece ter aqueles que reconhecem e aqueles que não! Às vezes se faz um trabalho que fica satisfeito com os resultados, mas para alguns, não faz efeito algum!”.*

A fidelização do colaborador com a organização foi questionada a partir da questão: *“Há lealdade dos colaboradores com a organização, ou seja, eles não se desligariam da empresa para outra, tendo o mesmo ganho?”*, respondendo acreditar que SIM, lembrando que a prova disso é que muitas pessoas desligam-se da empresa, por exemplo, para aquisição da casa própria e voltam a procurar a empresa para serem readmitido.

Quanto à ausência de preconceito, questionou-se *“Os indivíduos são respeitados em suas particularidades (raça, sexo, religião), não havendo qualquer forma de preconceito?”*, respondendo que SIM, inclusive utilizando um exemplo recente, relatando:

*“Há pouco tempo tiveram que reintegrar um colaborador que perdeu a perna em um acidente, e passou a usar uma prótese. Como ele trabalhava em um setor pesado, foi colocado na rebarbação que poderia ficar sentado. Veio dois dias e foi embora chorando. Preocupados, foram buscar ele que alegou que todos ficaram perguntando se precisava de ajuda. A crise de depressão se deu pelo excesso de atenção. Hoje ele trabalha na expedição, porém, realizou-se a conscientização com os colegas de trabalho.”*

Esse relato, segundo a entrevistada, dá indícios claros que a tolerância impera na empresa, inclusive reafirmando que nunca houve qualquer distinção ou preconceito, apesar das diferentes crenças (religiões). Lembrou-se ainda do caso de um colaborador soropositivo (HIV) da filial, indicado uma palestra de orientação e conscientização para não haver problemas na forma de relacionar-se com o colaborador.

O trabalho com importância foi indagado a partir da questão: *“É possível enxergar no trabalho a importância propiciada à outra pessoa?”*, respondendo que entende que sabem sim, mas não levam isso tão a sério. Disse: *“É o caso da NASA, onde a faxineira que falou que estava construindo um ônibus que levará o homem ao espaço.”* Quanto à tomada de decisões, vislumbrando causar o menor impacto possível, foi perguntado: *“Nas tomadas de decisões, há alguma preocupação em causar o menor abalo emocional possível? (Exemplo: demissão em massa)”*, reafirmando que todas às vezes que surge a necessidade da demissão, seja para cortar salários maiores, é visto se o colaborador tem família, se reside em casa própria ou alugada, se a empregabilidade será fácil, avalia-se o histórico do colaborador

na empresa, especialmente quanto à faltas e motivação, para só depois tomar a decisão definitiva.

Já na parte final da entrevista, questionou se “*A empresa propicia a seus colaboradores incentivo a práticas religiosas, atividade artística, prática de esporte, engajamento em causas sociais e nas experiências cotidianas.*”, obtendo como resposta que existem práticas na empresa de ações sociais, especialmente quanto à arrecadação de alimentos e leite para entidades assistenciais do município, dentre elas o Asilo São Vicente de Paula, com expressiva participação dos colaboradores do administrativo e alguns do setor produtivo. Quanto à prática de esporte, considera bem ativo, com participações de campeonatos promovidos pelo SESI há três anos e no clube do Sindicato da categoria. Quanto à atividade artística, alega nunca ter havido nenhum movimento, Religião, também não! Quanto à existência de espaços reservados na empresa para a reflexão, alegou que apesar da intenção de construir um espaço para diferentes atividades, dentre elas biblioteca, sendo inclusive uma sugestão da Caixa de Sugestões, não há espaço físico. Exemplo disso é instalar uma cozinha industrial para o preparo dos alimentos aqui na empresa, porém falta espaço.

Das premiações que a empresa recebe, a entrevistada informa não saber muito, faltando, na opinião dela, divulgação interna, apesar de reconhecer o trabalho realizado pelo presidente. Confirma ainda que o *endomarketing* estará sendo trabalhado a partir do próximo ano. Para exemplificar, lembrou que a ZL participou de uma feira no Nordeste, sendo inclusive premiada, porém, não ficamos sabendo. “*Essa divulgação é falha.*”

## **5.6 Os Colaboradores da Empresa**

A entrevista foi efetivada com os colaboradores nas próprias dependências da empresa, de forma individual, em sala exclusiva, com acústica reservada, com a gravação do áudio, a partir da prévia autorização do entrevistado e iniciada a partir da advertência no sentido de tratar-se de uma pesquisa científica, sem cunho de denegrir ou contribuir com a reputação do colaborador junto a empresa, podendo, portanto, ficar bem a vontade quanto as respostas, sendo o mais natural possível para o real contributo a pesquisa.

A proposta foi colher uma amostra do universo estudado, visto que a empresa estudada conta com aproximadamente 150 colaboradores, porém, as informações foram

coletadas através da escolha por conveniência de colaboradores na seguinte distribuição: 15 colaboradores (10% do universo), sendo de 03 colaboradores com mais tempo serviço na empresa, 03 colaboradores com tempo de serviço próximo a 01 ano de empresa, 03 colaboradores com tempo de serviço próximo a 05 anos de empresa, 03 colaboradores com tempo de serviço próximo a 10 anos de empresa e 03 colaboradores com tempo de serviço próximo a 15 anos de empresa, porém, não havendo distinção no tratamento das informações obtidas, interessando a percepção dos respondentes.

As entrevistas foram conduzidas com o universo da pesquisa a partir da amostra de 10%, escolhida por conveniência, visto tratar-se de uma pesquisa qualitativa e não quantitativa.

### **5.7 Variável: Indivíduo como Referência**

A variável **Indivíduo como Referência**, busca diagnosticar a interconectividade do indivíduo com as causas que a empresa assume, tanto no sentido profissional da organização, retratado a partir de sua missão e valores, como a partir de suas ações perante a comunidade, a partir da percepção do clima organizacional imperante na empresa, que reflete na satisfação do colaborador em permanecer na empresa, mesmo a partir do surgimento de outras oportunidades de mudar de empresa prevalecendo as mesmas condições profissionais, remuneração e gama de benefícios.

Buscando identificar indícios dos indivíduos como referências, ou seja, alinhados os objetivos da empresa, buscou-se a partir da questão *“Você conhece qual a missão e os valores da empresa?”*, as respostas alternaram-se entre os que conheciam de forma intrínseca, ou seja, deram uma descrição, pois já tomaram conhecimento em algum momento da missão, visão e valores da empresa, mas como isso não é vivificado, perderam os dizeres exatos, comumente presente nos colaboradores com mais de 05 anos de empresa, e significativamente nos colaboradores dos setores administrativos. Para os colaboradores com menos tempo de casa, alegaram desconhecimento.

Na questão que retrata o clima profissional/pessoal imperante na organização, questionou-se *“Como você classificaria o clima profissional e a relação entre os colaboradores? (profissional, social, comunidade, competitiva).”*, prevalecendo respostas que

levaram a interpretação de um ambiente característico ao de uma comunidade, havendo a indicação de uma relação profissional, porém, imperando a ajuda mútua.

Ainda quanto a essa questão, a indicação do clima social foi pouco lembrada, talvez pela proximidade de conceito com de comunidade. Quanto ao competitivo, a partir dos relatos obtidos, não foi possível fazer a identificação da presença dentre os profissionais entrevistados.

Buscando identificar o quanto era o comprometimento dos colaboradores com a organização, perguntou-se: *“Você se julga comprometido com a organização?”* e as respostas foram também unânimes, todos afirmaram e relataram o senso de comprometimento com a organização, muitas vezes excedendo até o âmbito profissional no ambiente da organização. Os relatos também apontaram que na empresa haveria pessoas que não estavam comprometidos, porém, não foram apontados nomes dentre os entrevistados na amostra, todos responderam estarem sim comprometidos com a organização.

Certificando-se do senso de comprometimento que os colaboradores têm com a empresa na questão anterior, foi feita a seguinte pergunta: *“Você (planeja) tem intenção de abandonar (muito forte) a empresa por motivo espontâneo?”*, complementado que esse comparativo deveria ser com uma empresa do mesmo porte, que pagasse o mesmo salário e tendo o mesmo pacote de benefícios, enfim, condições iguais à encontrada na empresa pesquisada. A resposta também foi unânime, ou seja, nenhum dentre os entrevistados demonstraram intenção em desligar-se da empresa, entendendo que é um bom lugar para se trabalhar, com oportunidades de crescimento profissional e desenvolvimento de carreira, além de reconhecerem as oportunidades já conquistadas nessa empresa.

Buscando certificar as respostas realizadas anteriormente, esta agora associa o comprometimento do colaborador com a função que realiza na empresa, questionando: *“Você considera plenamente envolvido na função que realiza na empresa?”*, e as respostas confirmaram a questão anterior, onde de forma unânime, os respondentes disseram SIM, estarem definitivamente envolvido com as funções que realizam na empresa. Pedindo para que, se possível, contextualizassem esse comprometimento quanto à função, argumentando que treinaram alguém para realizarem a função que desempenham em caso de sua ausência por algum motivo, buscando garantir que tudo flua bem.

Buscando evidências do trabalho social realizado pela empresa, além do alinhamento dos colaboradores com os propósitos da organização, questionou-se *“Você*

*reconhece o trabalho social realizado pela organização? Você se considera engajado neles?*”, obtendo como respostas de todos que conhecem o trabalho realizado pela Fundação Fiorindo Zúcollo, porém, a grande maioria dos respondentes se considera não engajados nela, pois nunca receberam convite para acompanhar o trabalho, para realizar visitas ou mesmo para participar de alguma cerimônia realizada na instituição. Diz um dos entrevistados:

*“Conheço, a fundação Fiorindo Zúcollo! Engajado não, não tenho conhecimento de como faço para ajudar e participar! Sei meio por cima o que eles fazem, ajudando as crianças na prática de esporte e desenvolvimento delas.”*

Para uma pequena parcela dos entrevistados, especificamente dos setores administrativos, acabam se envolvendo de uma forma mais intensa, porém de forma indireta, como por exemplo, divulgando as ações a partir do *site* da empresa, apoiando na cotação e compra de produtos ou mesmo no *marketing* da própria empresa.

O incentivo da empresa as práticas religiosas, artística, prática de esportes e engajamento em causas sociais e experiências cotidianas, foram questionados a partir da questão *“A empresa propicia a seus colaboradores incentivo as práticas religiosas, atividade artística, prática de esporte, engajamento em causas sociais e nas experiências cotidianas?”*, obtendo como resposta também unânime que, atualmente, não há nenhum incentivo à práticas religiosas, apesar de já haver um tempo em que, todas as segundas-feiras, os colaboradores do setor administrativo, juntamente com alguns encarregados da produção, eram convidados a partilharem uma leitura bíblica, complementado por uma reflexão ecumênica, ocasião que em seguida, cada um fazia sua oração e iniciavam a semana de trabalho.

Quanto à atividade artística, não houve lembrança de nenhum dos entrevistados de qualquer gesto concreto que incentivasse a isso, porém, a prática de esporte, ao contrário das variáveis anteriores (religião e artística), foram frequentemente lembradas pelos entrevistados, exemplificando a partir da promoção de campeonatos de futebol e vôlei, promovidos internamente, somado a participação do time da empresa nos Jogos Operários promovido pelo SESI.

Conciliando a prática de esporte e as causas sociais, os entrevistados lembraram ainda da Caminhada Solidária, onde as empresas participantes do município deveriam manter durante o prazo de 24 horas, representantes caminhando, onde, para a inscrição era necessário à doação de leite, que seria destinado a entidades assistenciais no município. *“Arrecadou-se na Caminhada Solidária, onde cada firma mandava representante para 24 horas de*

*caminhada e toda hora tinha alguém da empresa. Tinha que dar 01 lata de leite. Eu fui das 10 às 11 hs. da noite.”* A empresa foi condecorada com medalha pela participação.

Houve referência ao envolvimento do Diretor Presidente aos inúmeros movimentos filantrópicos, sendo motivo de orgulho para eles, especialmente por tratar-se de um trabalho voluntário sem a previsão de ganhos financeiros e ainda com a ajuda da empresa. Lembrou um dos entrevistados:

*“O diretor da empresa faz parte de uma ONG internacional e convida alguns colegas para participarem, tendo eu mais uma pessoa que participamos. Temos campanha de alimentos e agasalhos para o Asilo São Vicente de Paula. A empresa abriu a campanha e foi passada uma meta para os setores e a empresa no final dobrou a quantidade das doações.”*

A busca pela variável dos indivíduos como referência abordou questões que visaram identificar o real conhecimento da empresa, bem como sua missão e valores, dos quais muitos confessaram não conhecerem e alguns que responderam conhecerem sim, que apesar de não tenham uma resposta exatamente igual, seguiam uma mesma filosofia, voltada a atender bem aos clientes e preocupados com a qualidade. Quanto ao clima profissional, houve manifestos de satisfação, justificável a partir do pleno comprometimento testemunhado por todos, que como consequência, não teriam a intenção de abandono para outra organização desde que mantida as mesmas condições profissionais, de benefícios e salarias.

Apesar do alto envolvimento da empresa e dos colaboradores pelas causas sociais apresentadas na empresa, especialmente quanto ao auxílio a entidades assistenciais do município, estranhamente a fundação abraçada pela organização, não recebe incentivo direto dos colaboradores da empresa, ainda que todos saibam que exista.

## **5.8 Variável: Ambiente de Trabalho**

A variável **Ambiente de Trabalho** visa diagnosticar o grau de motivação e autoestima, além do aumento do comprometimento do colaborador pelo reconhecimento de seu profissionalismo, que seria possível atingir a partir de práticas, caracteristicamente, da espiritualidade na organização, a partir dos depoimentos colhidos.

Quando do questionamento da presença do companheirismo e ajuda mútua no ambiente de trabalho, através da pergunta *“A empresa tem um comportamento organizacional acolhedor, imperando o companheirismo e a ajuda mútua?”*, as respostas foram unânimes, todos reconheceram que nos setores de trabalho, os colegas são cordiais, existindo um senso de comunidade, onde um pensa no outro quanto às atividades a serem realizadas, bem como na empresa com as metas a serem cumpridas. Relata um dos entrevistados: *“Todo mundo cooperando, um ajudando o outro!”*.

Quanto à temática autoestima e motivação e a pergunta *“Você percebe um ambiente de trabalho com autoestima e motivação?”*, as respostas foram bem divididas, inicialmente reconhecendo que em qualquer ambiente profissional, sempre existirá colaboradores mais motivados e outros menos, ainda que seja uma crise momentânea. De forma geral, o ambiente profissional é muito bom, fato que impulsiona as pessoas a desempenharem seus trabalhos com alegria e dedicação. Houve relato ainda que o trabalho desempenhado por um consultor no sentido de promover a autoestima e motivação, trouxe ótimas contribuições à empresa.

O diagnóstico do clima organizacional pode vir a justificar muitos episódios que ocorrem na empresa, bem como os colaboradores interagem com ela. As respostas obtidas permite-nos ponderar que o ambiente de trabalho é satisfatório, imperando a boa relação entre os colegas, à ajuda mútua e o companheirismo, caracterizando como um ambiente acolhedor, fato que de maneira natural estimula as pessoas que o compõe, prevalecendo à autoestima e a motivação, fato testemunhado pelos entrevistados.

## **5.9 Variável: Trabalho com Significado e Sentido**

Quanto a variável trabalho com significado, buscou identificar se existe a percepção da importância de sua função que estes colaboradores realizam, sendo questionado: *“Você consegue enxergar o significado de trabalho que você realiza e a quem isso faz bem?”*. Também de forma unânime, todos responderam que reconhecem SIM, sabendo da importância das suas atividades para outras pessoas da própria empresa, ou mesmo cliente externo que receberão o resultado de seu trabalho.

Contextualizando isso, os depoimentos eram que *“nós temos a responsabilidade de fazer uma peça boa, é como a receita de um bolo, se tirar antes murcha e se tirar depois*

*queima!*”. Em outra ocasião, tratando de possíveis falhas que ocorrem no processo produtivo, responderam que *“acontece de matar a peça, e brinco: eu matei a peça aqui porque sabia que ela iria matar alguém!”*. (Entende-se por *“matar a peça”*, ocasiões que durante o processo produtivo, por algum motivo, a peça não atende ao padrão de especificidade e qualidade esperado, havendo assim, o descarte da mesma).

Quanto à certificação da qualidade do produto e conseqüentemente da prova do trabalho com significado, disseram: *“A gente faz todos os testes antes de liberar, e se perceber alguma falha mesmo na fase final, a gente descarta tudo! Independente da Zúcollo, a gente sabe que tem muita gente dependo da gente!”*.

A associação do reconhecimento profissional com a melhoria da motivação levou a questão se *“Vocês acreditam que ao reconhecerem a importância do seu trabalho, melhore o seu desempenho individual e organizacional?”*, obtendo as respostas como condição importante para manter a autoestima, a satisfação e para realizar os trabalhos com maior empenho. Um dos entrevistados reconhece ainda que o trabalho que faz associado ao produto comercializado pela empresa, condicionando a repetição das compras, é sinal de reconhecimento e também motivador:

*“A gente vê que trabalha no mercado nacional, no mercado da América do Sul, e a gente fica contente que o produto está indo é sinal que está sendo bem feito! Comprou uma vez e voltou a comprar, é satisfatório, quando não volta, ai não é legal!”*

Apesar do uso da terminologia *“integralmente satisfeito”*, não seja a mais recomendada para a condição humana, foi disferida a questão: *“Você considera satisfeito integralmente no trabalho?”*, e as respostas obtidas por parte dos entrevistados foram que *“sim”*, consideram-se integralmente satisfeitos, porém, alguns outros alegaram que poderia melhorar em alguns aspectos, criando expectativas de melhorias que viriam a melhor satisfazerem. Testemunharam ainda, já terem passado por momentos de desmotivação individualizada.

O engajamento dos colaboradores com as suas atribuições justificam-se a partir do real sentido que eles estabelecem com o trabalho que realizam. O sentido atribuído ao desenvolvimento de funções, bem como o reconhecimento da importância para o sucesso da empresa é claramente percebido pelos colaboradores, porém, existem queixas pela ausência do reconhecimento, ainda que verbal.

## 6. Discussão dos Resultados

Nesse capítulo pretende fazer a interpretação dos dados coletados, bem como a análise do conteúdo das respostas obtidas, permitindo um debate da associação bibliográfica com as falas dos entrevistados, permitindo uma visão crítica que remeta ao lançamento de novos conhecimentos sobre o tema pesquisado.

### 6.1 Análises das Questões da Pesquisa

A pergunta suscitada para referenciar a questão da pesquisa foi à observação se empresas que são gerenciadas por uma pessoa que tem seus valores permeados pela espiritualidade, torna-se diferenciada em suas tomadas de decisões de gerenciamento da empresa, ao ponto de serem percebidas pelos seus colaboradores, resultando em um maior comprometimento, com as propostas de trabalho da empresa, incluindo sua missão e visão e ações assistências?

Quanto às respostas obtidas, as que permitam contextualizar o que se procurava são as seguintes:

- a) Diferenciação nas tomadas de decisões: segundo a Gestora de Recursos Humanos, nas ocasiões das necessárias demissões, a empresa realiza uma avaliação do histórico profissional e ressalta a condição de residência da família do colaborador, se própria ou alugada, incluindo a empregabilidade. Mas, percebe-se também pela sua fala, que o fator crucial para a tomada de decisão, é efetivamente o nível de aproveitamento profissional na empresa, **não permitindo, portanto, a constatação da influência de seus valores espirituais refletirem em suas ações.** Pensando sobre as possíveis ações na tomada de decisões permeadas pela espiritualidade, esperavam-se práticas como um auxílio pós-demissão, como a qualificação ou mesmo ajuda financeira, até que se consiga novo emprego ou conquistar outra fonte de geração de renda.

b) Percepção dos colaboradores que resulte em maior comprometimento dos mesmos quanto aos propósitos de trabalho da empresa, traduzidas na missão, visão e ações assistenciais: no subitem Indivíduo como Referência, buscou-se evidenciar se os colaboradores demonstravam conhecimento da missão e os valores da empresa, onde houve conhecimento de forma intrínseca, ou seja, deram uma descrição aleatória e não exatas. Já para os colaboradores com menor tempo de casa, alegaram desconhecer. Do clima profissional presente na organização, os depoimentos caracterizam como um ambiente típico de comunidade. Do senso de comprometimento com a organização, as respostas foram unânimes, todos se manifestaram com alto senso de comprometimento, bem como a função que exercia, inclusive com a ausência da intenção de abandonar ou desligar-se da empresa. Das questões que caracterizam o alinhamento dos colaboradores com os propósitos da organização, de maneira especial das ações sociais, não houve o engajamento total com a causa, reservada a uma pequena parte do quadro de colaboradores, que testemunharam terem envolvimento de forma indireta, contribuindo na divulgação das ações realizadas a partir do *site* da empresa, apoio nas cotações para o ato da compra de produtos ou mesmo no *marketing* da própria empresa. Do clima profissional, houve sinais de satisfação, exemplificado pelo comprometimento dos colaboradores, bem como a ausência de intenção de abandonar para outra organização desde que mantida as mesmas condições profissionais, de benefícios e salários.

Diante dos fatos apurados e destacados acima, somando a busca da observação, maior ou menor, do comprometimento dos colaboradores com os propósitos da empresa, bem como, sua missão, visão e ações assistências, percebe-se que há sim a constatação desse comprometimento, porém, não é possível associar friamente que seja o resultado da forma de gerenciamento permeado pelos valores da espiritualidade, ainda considerando que isso possa ser aflorado pela postura do Diretor Presidente.

## **6.2 Análises das Proposições da Pesquisa**

As preposições da pesquisa apresentam questões que abordam a influência da espiritualidade em um ambiente organizacional, a partir da preposição: as práticas da espiritualidade em um ambiente organizacional levam a busca de um **equilíbrio da vida exterior**, incluindo a profissional, com a experiência cotidiana, da vivência em família, da **prática da fraternidade**, de uma postura mais humana perante as diferentes causas e males existentes no mundo.

Quanto às constatações, se a empresa tem práticas que coincidem com a abordagem da espiritualidade, de forma muito particular quanto aos testemunhos dos entrevistados, que remetem ao ambiente profissional, porém, não havendo qualquer preocupação prática de replicar ou monitorar isso no ambiente familiar. Aguça a prática da fraternidade, porém, não consegue certificar se isso se repete no ambiente externo à organização, inclusive com a falta da prática da ação social e fraternidade que envolva os colaboradores na Fundação mantida pela própria organização.

Em um segundo momento, procurou-se observar ainda se a **ação do empresário** que gerencia a organização tomando como base as **práticas da espiritualidade**, as quais ressaltam a busca **por um sentido ao trabalho, motivando a vivência de comunidade** onde imperam a vivência de parcerias e de redes que partilham interesse de **desenvolvimento coletivo**, tomam decisões ponderando suas ideologias?

Apesar da serena participação do empresário junto a empresa, como já registrado anteriormente, o Diretor apresenta consciência de seu papel, reconhece as dificuldades de implementação da vivência da espiritualidade no ambiente e, sempre que possível resalta valores da prática da espiritualidade, apoiando promoções que beneficiem as entidades assistências da comunidade que carecem, envolvendo seus colaboradores e a empresa, contribuindo como desenvolvimento coletivo, apesar de deixar a desejar ações prescritas em lei, ainda não implementadas pela empresa.

Por fim, podemos indicar que, dentre as proposições desta pesquisa, há indícios parciais da presença da espiritualidade na organização, bem como em suas práticas perante aos colaboradores da própria empresa e a comunidade que o cercam.

### **6.3 Análise do Problema do Estudo da Pesquisa**

Apesar dos itens anteriores estarem estreitamente envolvidos com a resposta que se propôs no problema da pesquisa, onde se buscou se as empresas gerenciadas por pessoas que tem seus valores permeados pela Espiritualidade, tornam-se diferenciadas em suas tomadas de decisões de gerenciamento da empresa, ao ponto de serem percebidas pelos seus colaboradores, resultando em um maior comprometimento, com as propostas de trabalho da empresa, incluindo sua missão e visão e ações assistências, aponta-se:

Ainda que já se tenha analisado a questão da possível influência na tomada de decisões associado ao maior comprometimento dos colaboradores com os objetivos maiores da empresa, não se pode apontar neste estudo pela falta de um referencial comparativo, porém, o que foi constatado é a existência sim do comprometimento com as proposta de trabalho, não sendo possível, indicar a correlação com as ações da prática da espiritualidade, registradas internas e externas a empresa.

### **6.4 Das Informações Coletas**

Diante das informações ressaltadas a partir da entrevista, é possível a observação de dados relevantes que agregam informações as pretensões da pesquisa aqui apresentadas como veremos a seguir:

Do Diretor Presidente

O Diretor Presidente da empresa apresenta, a partir de suas falas, preocupações que se fundamentam em questões locais externas e pouco com a própria organização, comprovados com a fala de que ele se destina a filantropias, confessando que a empresa caminha 85% sozinha, fato que nos deixa surpresos, dado o tamanho da organização, somado a importância da figura de um ocupante deste cargo, dado suas responsabilidades. Se pertinente fosse, competiria, após essa análise, questionar o porquê da filantropia ser tão importante para ele e o porquê do sentido do trabalho está fora da empresa?

Algumas de suas falas remetem a falta de percepção do Diretor Presidente com a tratativa das pessoas, especialmente a partir da ausência de programas prescritos em lei, como

o caso do Programa de Participação nos Lucros e Resultados, além de programas que criam expectativas do desenvolvimento profissional e conseqüentemente a motivação, como o Programa de Cargos e Salários.

Estas faltas de iniciativa em programas de desenvolvimento profissionais e motivacionais, confronta com as expectativas do próprio Diretor, quando manifesta um olhar otimista quanto a presença da motivação dentre seus colaboradores, além de ir contra ao que nos apresenta a literatura quanto ao perfil do líder espiritualizado, responsável pelas ações que desenvolvam e desenvolvam as virtudes de seus liderados, na ordem empresarial, associado a missão da empresa.

Em se tratando de uma empresa familiar, onde a sucessão profissional, incluindo a diretoria, obedece a uma hierarquia determinada por critérios por eles mesmo determinados, observa-se que, ainda que o Diretor Presidente conheça muito bem o ramo em que atua, inclusive comprovado pela manutenção da empresa até os dias presente. Porém, seus conhecimentos são limitados quanto a prática da Gestão de Pessoas, bem como os esforços em implementar algo diferenciado aos seus colaboradores a partir de uma Gestão de Pessoas atuante.

Em algumas falas, apesar de exemplificar vivências que constatem a prática da espiritualidade, como a de São Francisco de Assis, que durante seu período de servidão, demonstrou todo o seu desapego, entendendo “que é dando que se recebe” ou mesmo da Madre Teresa de Calcutá que, apesar de se milionária, não fazia nada por dinheiro, não tem prática equivalente, ainda que em escala inferior.

Quanto a questão motivação, onde as falas dos respondentes não indicavam a intenção de desligar-se da empresa, somada a fala do próprio diretor presidente respondeu que apesar de reconhecer que uma parcela sempre está desmotivada, mas em sua maioria, a motivação é imperante na empresa, deve-se analisar se o ramo de atuação da empresa, permitiria o ingresso em outra empresa, atuante no mesmo ramo de atividade, ao ponto de aproveitar de suas habilidade para conquistar novas oportunidades e conseqüentemente retribuição financeira.

Do contrário que se buscava identificar neste estudo, apesar da sua formação lhe dar plenas condições de conhecimento, entendimento e habilita-lo á prática da espiritualidade na empresa, não há registro que comprove esta prática.

## 7. Considerações Finais

A proposta do estudo foi efetivamente identificar indícios da espiritualidade, princípios, preceitos, valores e práticas de comunidade, perceptíveis a partir das práticas organizacionais de uma empresa.

Apoiando-se na metodologia de Estudo de Caso a partir de um Roteiro de Entrevista aplicado ao Diretor Presidente da empresa, a Encarregada de Recursos Humanos e aos Colaboradores da organização pesquisada, buscou indícios da vivência da espiritualidade no ambiente profissional e a partir das ações junto à sociedade civil.

Além dessa presença, buscou-se perceber se a denominação religiosa do Diretor Presidente, associada às práticas sociais exercidas por ele, refletem nas ações de tomada de decisões perante aos colaboradores da organização.

Reconhecendo que a vivência da espiritualidade apresenta inúmeras possíveis variáveis, identificou-se e relacionou-se a partir dos autores que abordam a temática, três variáveis principais: **Ambiente de Trabalho, Trabalho com Significado e Sentido e Indivíduo como Referência**, fato que permitiu determinar o objeto da pesquisa, e, conseqüentemente, integraram o instrumento do Roteiro de Entrevista.

Neste instrumento ainda, procurou identificar se estas tratativas, de alguma forma, tornam os indivíduos diferentes quanto ao sentimento pela organização, especialmente quando se trata do alinhamento dos objetivos, que não sejam meramente financeiros, criando assim, o trabalho com significado.

Além do trabalho com significado, buscou ainda indícios perceptíveis pelos colaboradores, das diferenciações a partir das práticas de gestão da organização além das práticas sociais, em especial as realizadas pela Fundação Fiorindo Zúcollo, dentre outras ações sociais mobilizadas junto a entidades do município e da região.

Buscou-se ainda certificar se essas ações estão presentes na organização, e se resultam no maior comprometimento dos colaboradores, ao ponto de movê-los em direção a um equilíbrio da vida exterior, conciliando a vida profissional, com as ações da vida cotidiana, da vivência em família, da prática da fraternidade e postura sociais diante dos inúmeros problemas enfrentados pela humanidade.

Diagnosticar se o empresário que gerencia a organização, tomando como base as práticas da espiritualidade, as traduz nas ações de gestão organizacional que ressaltam a busca por um sentido ao trabalho, motivando a vivência de comunidade onde imperam práticas de parcerias e de redes que partilham interesse de desenvolvimento coletivo.

As definições das variáveis serviram para a delimitação do tema e abordagem do estudo, sendo necessária para uma análise com tamanha magnitude e subjetividade, amparando nos preceitos apresentadas por Siqueira (2003).

Quanto aos achados da pesquisa, diagnosticou-se que, apesar do perfil do Diretor Presidente ter indícios claros da sua espiritualidade, é reconhecida a dificuldade de incorporar essa abordagem no meio profissional, não podendo ser considerado algo tão simples ao ponto de, comprovadamente, alcançar os resultados apresentados pelos autores destacados.

Tons de uma gestão que conote alguns dos valores apresentados pelos autores e identificados como espiritualizados, estão presentes na organização, mesmo que não aparentes e declarados para estes fins, permitindo destacar aqui a preocupação do Diretor, de sobremaneira, para as questões de dedicação as causas sociais externas a organização, e por consequência, a participação dos colaboradores com doações a entidades assistenciais. Destacam-se aqui, ações sociais praticadas pela empresa e pelo seu corpo profissional, demonstrando que há uma preocupação com os males sofridos pela sociedade, havendo inclusive a mobilização coletiva quando trata da ajuda mútua.

A partir da análise das variáveis que caracterizam a espiritualidade na visão de Siqueira (2003), constatou a presença da espiritualidade a partir do testemunho de seus componentes, Diretor, Gestora de Recursos Humanos bem como dos Colaboradores, apresentou fortemente a presença de um ótimo ambiente de trabalho, imperando o companheirismo, onde os colaboradores declaradamente reconhece a importância de suas atribuições para a empresa, bem como aos clientes e consumidores finais, havendo inclusive, um comprometimento do indivíduo com as causas da empresa, sejam elas profissionais ou mesmo sociais, apesar de reconhecer a falta envolvimento com as ações realizadas pela Fundação criada e mantida pela própria empresa.

Outro fator importante para a empresa pesquisada é que os colaboradores tem conhecimento das ações praticadas pela empresa a partir da mobilização coletiva, incluindo as intensas ações filantrópicas desenvolvidas pelo Diretor Presidente da empresa, sendo inclusive motivo de elogio, lembrado por grande parte dos entrevistados, especialmente pela doação e dedicação espontânea, sem desejar nada em troca.

Vemos, portanto, que o empresário que gerencia a organização, mesmo não reconhecendo explicitamente a referência nas práticas da espiritualidade, que ressalte a busca por um sentido ao trabalho, motivando a vivência de comunidade onde imperam a vivência de parcerias e de redes que partilham interesse de desenvolvimento coletivo, consegue manter um ambiente organizacional que se assemelhe a isso.

Portanto, apesar da confirmação do envolvimento e comprometimento com as ações profissionais e sociais da empresa, não foi possível afirmar que isso seja friamente o resultado da presença da espiritualidade, e se ainda houvesse, isso não é oficialmente reconhecido pela empresa, ainda que não ponha empecilhos.

Por fim, ainda que de forma intencional, a prática de ações que caracterizariam como comuns a espiritualidade no ambiente organizacional, que buscam um equilíbrio da vida profissional com o mundo exterior somado as práticas de fraternidade, demonstra a empresa com uma postura que olha as dificuldades da sociedade e mobiliza-se para a contribuição na resolução de seus problemas.

Registre-se que o presente estudo, apresenta a percepção da amostra pesquisada, tendo limitações quanto a uma conclusão generalizada sobre o tema estudado, surgindo oportunidades de aprofundamento e continuidade de estudos e das ideias aqui apresentadas com outro universo de amostra, bem como outras abordagens oportunas ao tema.

Dentre as limitações levantadas neste estudo e suscitado a necessidade de melhoria para a continuidade dele, ou quem sabe a expansão com outra abordagem e foco a ser realizada por outros colegas, foi à ausência do pré-teste da ferramenta roteiro de entrevista, fato que impediu a adequação dos formulários a questões que agregariam informações a pesquisa.

Dentre as informações coletadas a partir da bibliografia, somadas aos resultados apurados quando da realização da pesquisa, reconhece-se as contribuições que a temática estudada, espiritualidade, pode trazer as organizações que ousam idealizá-las, porém, reconhece-se a dificuldade em suas implementações, a partir do testemunho do Diretor da empresa objeto deste estudo, como vemos seu testemunho: *“É até estranho uma pessoas tão religiosa não trazer isso para a empresa” (Diretor).*

A empresa apresenta um potencial de mercado expressivo, presente inclusive na exportação de seus produtos a países da América do Sul e Europa, fatia que representa 10 à 15% dos seus produtos, mas carrega em suas características de gestão práticas retrógradas, contrárias ao cenário em que atua, aparentes aos olhos de quem está de fora a partir dos testemunhos como da Gestora de Recursos Humanos, quando testemunha que alguns

colaboradores preferem ir para casa almoçar por morarem próximos, quando sabemos que isso não seria a pura verdade, se a empresa cedesse a seus colaboradores a refeição sem custo algum para eles ou a partir de um valor simbólico, algo não praticado na empresa.

Outra situação que transparece essas práticas contrárias ao progresso, está na intenção da empresa em implementar a Participação nos Lucros e Resultados somente no ano de 2012, ressaltando que se trata de um direito garantido por lei ao trabalhador desde o ano 2000, a partir da Lei 10.101.

Analisando os fatos ainda sobre a visão crítica, fica claro a importância dada pelo Diretor da empresa com a questão da filantropia, deixando para segundo plano a empresa quando afirma: *“Hoje me dedico às filantropias e a empresa caminha 85% sozinha”*. Esse sentimento de benevolência, inquestionável e aplaudível atitude diante dos inúmeros desafios de subsistências de alguns órgãos do setor público e iniciativas privadas que assistem os menos favorecidos, não se manifesta por igual quando as iniciativas acontecem na sua própria empresa.

Indiscutível ainda, a necessidade de mecanismos de incentivos a participação das pessoas nas organizações, porém, percebe-se que tanto se faz por aqueles que estão fora da organização e acaba por punir seus próprios colaboradores, causando-lhes prejuízos, por situações consideradas pormenores, como o caso do cartão Visa Vale, considerado como cesta básica, o qual condiciona a assiduidade, atrelada a uma condição estritamente inflexível, quando não tolera a ausência máxima de 3,5 horas por mês, bem como faltas do período integral.

Quanto à indicação da empresa, bem como de seu Diretor, ter sido a partir da entrevista com o pároco da comunidade em que ele frequenta, apesar da neutralidade esperada, pode ter sido influenciada a partir da participação assídua e contribuições financeiras dirigidas a igreja, somada a expectativas natural criada quanto à réplica destas ações na empresa em que atua.

Outro recurso aceitável na identificação de amostragem par o início da pesquisa, seria ter recorrido a órgão de reuniões de empresários, e se possível fazer esse convite a mais de uma empresa, permitindo um comparativo de mais de uma amostra.

Esse fato, apesar de um facilitador no intermédio do contato que permitiu o ingresso do pesquisador na empresa, não pode ser visto como um fator comprometedor aos dados apurados, até mesmo porque não se conhecia, neste momento, a forma como a pesquisa seria conduzida, não havendo, portanto, influência e descrédito da amostra pesquisada, além do mais, não havia conhecimento prévio das perguntas que foram dirigidas aos entrevistados.

Apesar das facilidades encontradas em encontrar uma organização para contextualizar o estudo de caso pretendido neste trabalho, cabendo ressaltar a importante contribuição do pároco que indicou-nos a empresa, bem como seu presidente, há de convir que a plena condução metodológica de uma pesquisa, exige total autonomia do pesquisador a fim de garantir a credibilidade nos dados apurados, descartando qualquer possibilidade de arguir as informações colhidas.

Nesse caso, como já esclarecido anteriormente, a própria empresa solicitou como seria a nomeação dos colaboradores e ao ser informada, de forma digitalizada quanto a metodologia, preparou um lista com os nomes dos colaboradores e setores que trabalhavam, não permitindo a escolha aleatória pelo pesquisador, fato este que pode ter influenciado no resultado, visto a escolha de nomes por conveniência da empresa, buscando talvez, garantir um resultado positivo, não sendo essa a forma ideal de condução de uma pesquisa.

Das expectativas de maior liberdade para a ação do pesquisador, apesar da empresa pesquisada disponibilizar uma sala exclusiva, restrita de intervenções de outras pessoas, com acústica reservada, permitindo uma permanência e condução das entrevistas com os colaboradores, permitindo totalizar aproximadamente, sete horas e meia de gravação.

O Estudo de Caso único mostra um retrato da organização pesquisada, restringindo ainda os resultados alcançados, a partir da amostra pesquisada, não podendo ser considerada como verdade única, nem mesmo, podendo ser replicada suas conclusões a outras ou todas as empresas deste ramo de atividade ou de toda a região, Estado ou país.

A inserção da espiritualidade no ambiente profissional, inicialmente, cria um afronte as perspectiva paradigmática do capitalismo. O desafio é buscar a conciliação da produtividade, da busca por novas oportunidades de negócios, pela maior criatividade a partir da sinergia do grupo, a conectividade, e acima de tudo, a satisfação pessoal dos trabalhadores, os quais, muitas vezes, confrontam os interesses da empresa com os interesses estabelecidos aos empregados.

É oportuno lembrar-se da conhecida frase do filósofo Pierre Teilhard de Chardin (1881-1955), "*não somos seres humanos tendo experiências espirituais; antes, somos seres espirituais tendo experiências humanas*" (CHARDIN, 1956). O mundo do trabalho é cego para essa afirmação, sendo assim, o ser humano ainda é visto como uma máquina ou um canal produtivo disponível para gerar lucros, um apêndice da máquina.

Essa relação se estreita e caminha para a harmonização, quando esses diferentes interesses são reconhecidos, trabalhados que resultem em maior produtividade nas empresas e, por consequência, maiores lucros, com o entendimento dos colaboradores por realizarem seus

trabalhos com significado e que seus esforços atendem as necessidades de indivíduos, que não necessariamente, precisam estar no interior da própria organização onde esses ganhos são gerados. Viver a espiritualidade é viver o sentido da vida!

## 8. Referências Bibliográficas

ARRUDA, Vitorio César Mura. **A inteligência espiritual: espiritualidade nas organizações**. São Paulo: Ibrasa, 2005.

ARAVAMUDHAN, N.R. **Workplace spirituality**. Disponível em [http://www.indianmba.com/Faculty\\_Column/FC580/fc580.html](http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC580/fc580.html), 2007. Acesso em: 15 abril 2011.

ASHMOS, D.P.; DUCHON, D. **Spirituality at work: A conceptualization and measure**. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000.

ASHAR H., Lane-Maher, M. **Success and spirituality in the new business paradigm**. *Journal of Management Inquiry*, 13, 3: 249-260, 2004.

BANCO DO BRASIL. **Princípios filosóficos do Banco do Brasil**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/uni/edu/index.jsp>>. Acesso em: 07 mai. 2011.

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

BARROS, Luis Ferri. **As dificuldades científicas do entendimento da espiritualidade**. *Revista International d'Humanitats*, Barcelona, v. 6, n. 4. 2003. Disponível em: <<http://www.hottopos.com/rih6/ferri.htm>>. Acesso em: 18 jun. 2011.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 34, n. 3. São Paulo, p. 102 – 114, 1994.

BERGER, Peter L. **A market model for the analisys of ecumenicity**. *Social Research*, 30: 77-93, 1963.

BERGER, P. L. **O Dossel Sagrado: elementos para uma teoria sociológica da religião**. [Tradução de José Carlos Barcellos]. São Paulo: Ed. Paulinas. 1985.

BOJE, David M.. **Story and Spiritual Leadership**, Paper presentation to Vanguard University, Los Angeles (19 Apr) to The Judkins Institute for leadership Studies, 2007.

BONILLA, J. **“Novo enfoque sobre liderança centrada na vida”**. Belo Horizonte: Independente, 2004.

BROWN, R. B. **Organizational spirituality: The sceptic's version**. *Organization*, v.10, n.2, p.393-400, 2003.

BURACK, E. H. **Spirituality in the workplace**. Journal of Organizational Change Management, v.12, n.4, p.280-291, 1999.

BURROUGHS, S. M.; EBY, L. T. **Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework**. Journal of Community Psychology, v. 26, n. 6, p. 509-532, 1998.

BOURDIEU, Pierre. **A miséria do mundo**. Tradução de Mateus S. Soares. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

BUONOMANO, D.V. and Merzenich, M.M., “**Cortical plasticity: from synapses to maps**”, Annual Review of Neuroscience, Vol. 21, pp. 149-86, 1998.

CAMERON, K. S., BRIGHT, D. & CAZA, A. **Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance**. The American Behavioral Scientist, 47(6), 766-790, 2004.

CAPRA, F., **The Turning Point: Science, Society, and the Rising Culture**, Simon and Schuster, New York, NY, 1982.

CAVALCANTI, Vera Lúcia. et al. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CAVAVAGH, G. F. e BANDSUCH, M. R. **Virtue as a benchmark for spirituality in business**. Journal of Business Ethics, v.38, n.1/2, p.109-117, 2002.

CHARDIN, Pierre Teilhard. **Le Phénomène humain, Editions du Seuil**, Paris, 348 pages, 1956.

COLLINS, J., HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COVEY, S. “**Liderança baseada em Princípios**”. São Paulo: Best Seller. 1989.

DALAI LAMA e CUTLER, H. C.. **A arte da felicidade**. Um manual para a vida. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

DAVEL, E. ; MACHADO, H.V. **A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas**. Revista de Administração Contemporânea, 5 (3), p.107-126, 2001.

DILLBECK, M.C. and Orme-Johnson, D.W., “**Physiologic differences between Transcendental Meditation and rest**”, American Psychologist, Vol. 42, pp. 879-81. 1987.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo, Pioneira. 1996.

DUERR, M. **The contemplative organization.** Journal of Organizational Change Management, v.17, n.1, p.43-61, 2004.

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

FRY, L. W., VITUCCI, S. e CEDILLO, M. **Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline.** The Leadership Quarterly, n.16, p.835-862, 2005.

GARCIA-ZAMOR, J. **Workplace spirituality and organizational performance.** Public Administration Review, v.63, n.3, p.355-363, 2003.

GAVIN, J. H., COOPER, C. L., QUICK, J. C. e QUICK, J. D. **A spirit of personal integrity: The role of character in executive health.** Organizational Dynamics, v.32, n.2, p.165-179, 2003.

GEERZ, C. **A interpretação das culturas.** Tradução de Gilberto Velho. Rio de Janeiro: LTC Editora S/A, 1989.

GIACALONE e C. L. JURKIEWICZ (Org.), **The handbook of workplace spirituality and organizational performance.** Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2003.

GÓMEZ, A.I. P. **A cultura escolar na sociedade neoliberal.** Tradução de Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2001.

GONZÁLES-QUEVEDO, L. **O que é o encontro espiritual na vida cotidiana.** In: espiritualidade cristã na pós-modernidade: desafios e perspectivas. Palestra. S. Leopoldo: RS. UNISINOS, 2008.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia.** 5. ed. edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** [S.I.].Porto Alegre: Bookman, 2006.

HÄRING, B. **Força e fraqueza da religião.** Tradução de Antônio Narino e Silva. São Paulo: Herder, 1960.

HARRINGTON, W.J., PREZIOSI, R.C. & Gooden, D.J. **Perceptions of workplace spirituality among professional and executives.** Employee Responsibilities and Rights Journal, 13(3), 2001.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores**: As teorias e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

JUDGE, W. Q. **The leaders shadow**: Exploring and developing executive character. Thousand Oaks, CA: Jossey-Bass, 1999.

JURKIEWICZ, C. L.; GIACALONE, R. A. **A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance**. *Journal of Business Ethics*, v. 49, p. 129-142, 2004.

KINJERSKI, V. & SKRYPNEK, B.J. **Defining spirit at work**: Finding common ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26–42, 2004.

KNICKERBOCKER, I. **Leadership**: a conception and some implications. *Journal of Social Issues*, 4 (3), p. 23-40, 1948.

KONZ, G. N. P. e RYAN, F. X. **Maintaining an organizational spirituality**: No easy task. *Journal of Organizational Change Management*, v.12, n.3, p.200-210, 1999.

KRETLY, P. “**A figura de transição**”. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LUTHANS, F. **Positive organizational behavior**: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, v.16, n.1, p.57-72, 2002a. \_\_\_\_\_. The need and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, n.23, p.695-706, 2002b

MAHARISHI Mahesh Yogi, **Syllabus of Videotaped Course**: The Science of Creative Intelligence: Knowledge and Experience (Lessons 1-33), Maharishi International University Press, Los Angeles, CA., 1972.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASLOW, A H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row Publishers, 1970.

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

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração** – Editora Compacta. São Paulo: Atlas, 2005.

MEZIROW, J., **Transformative Dimensions of Adult Learning**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1991.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A. J.; FERGUSON, J. **Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment**. Journal of Organizational Change Management, v. 16, n. 4, p. 426-447, 2003.

MITROFF, I.I. e DENTON, E.A. **A spiritual audit of corporate America**. San Francisco: Jossey Bass, 1999.

MOGGI, J. e BURKHARD, D. “**Como integrar liderança e espiritualidade**”, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MORA, J.F. **Dicionário de Filosofia Tomo II (E-J)**. 2ª. Ed. São Paulo: Ed. Loyola. p.887, 2005.

MORAIS, Jomar. **Programado para a fé**. Revista Super, São Paulo, ano 8, n. 320. p 58-63, agosto. 2002.

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

NECK, C.P., e MILLIMAN, J. F. **Though self-leadership**. Finding spiritual fulfillment in organizational life. Journal of Managerial Psychology, 9\_(6), 9 – 16, 1994.

PAGÈS, M., BONETI, M., Gaulejac, V., & DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PEDROSO , Durlane Rezende. **A Influência da Religião Cristã na Sociedade**, São Paulo, 2008.

PODSAKOFF, P. M. e MACKENZIE, S. B. **Impact or organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research**. Human Performance, v.10, n.2, p.133-151, 1997.

REGO. A., CUNHA, M. e SOUTO, S. “**Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional**”, Aveiro: Independente, 2005.

RICHARDS, D. Artful work: **Awakening joy, meaning, and commitment in the workplace**. San Francisco: Barrett-Koehler, 1995.

ROCHA, Antônio S. C.; BASTOS, Antonio V. B. **Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil**. In: Reunião Anual da ANPAD, 23., 1999, [S.l.]. Anais... [S.l.]: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

SANDERS III, J. E., HOPKINS, W. E. e GERROY, G. D. **From transactional to transcendental**: Toward and integrated theory of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, v.9, n.4, p.21-31, 2003.

SENGE, P. “**A quinta disciplina**”. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. M. et al. **The fifth discipline**: fieldbook. New York : Currency Doubleday, 1994.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2002.

SHATTERNMANN, J. Koinonia. In: COENEN, Lothar; BROWN, Colin. **Dicionário internacional de teologia do Novo Testamento**. Tradução de Gordon Chown. 2. ed. São Paulo: Vida Nova, 2000. V.I.

SIQUEIRA, D. **As novas religiosidades no Ocidente**: Brasília, cidade mística. Brasília: Edunb, 2003.

SRIRANGARAJAN, G. S. e BHASKAR R. K., **Key Dimensions of Spirit at WokrAn Indian Perspective**, *Journal of Human Values*, 2011 17: 93, <http://jhv.sagepub.com/content/17/2/93>.

SOLOMON, R. **Espiritualidade para céticos**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

VAILL, Peter B. **Aprendendo sempre**: estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação. São Paulo: Futura, 1997.

THIOLLENT, Michel J. M. **Crítica metodológica, investigação social & enquete operária**. 2. ed. São Paulo: Editora Polis, 1981.

THOMSON, W.. **Spirituality at work. Executive Excellence**, September, 2001.

TURNER, J., **Spirituality in the Workplace**, CA (Canadian Institute of Chartered Accountants) Magazine, Toronto, Vol. 132 No. 10, pp. 41-2, 1999.

VASCONCELOS, E. M. (org) **A espiritualidade no trabalho em saúde**. São Paulo: Editora Hucitec, 2006.

VENN, J., **Lógica Simbólica**, Disponível em: [www.andrews.edu/calkins/math/biorenn.htm](http://www.andrews.edu/calkins/math/biorenn.htm). (1881). Acesso em: 20 jun. 2011.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Quanaabara Koogan, 1982.

YIN, Robert K. - **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

ZOHAR, D.; MARSHALL, I. QS: **inteligência espiritual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

CPS/FGV através do processamento dos microdados do Censo Demográfico 2010/IBGE. Disponível em: [www4.fgv.br/cps/simulador/site\\_religioes2](http://www4.fgv.br/cps/simulador/site_religioes2). Acesso em: 30 nov. 2011.

## 9. Apêndices

### 9.1. Apêndice 01 - Roteiro de Entrevista (Gestor Principal)

## Instrumento de Pesquisa - Roteiro de Entrevista

### I. Roteiro de Entrevista (Gestor Principal)

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Quantos colaboradores respondem direto: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo está neste Cargo: \_\_\_\_\_

Quantos anos têm de empresa: \_\_\_\_\_

Por que criou a empresa: \_\_\_\_\_

Qual a história da criação: \_\_\_\_\_

1. Você saberia informar algum dos preceitos da espiritualidade?
2. Você reconhece alguma destas práticas nesta empresa?
3. Você considera seus colaboradores comprometidos com a empresa?
4. Você considera que os colaboradores têm obrigações de deveres com a empresa, ou seja, um envolvimento maior do que a relação emprego x salário?
5. Você reconhece que esta empresa preza por esta vivência e isso transparece nas práticas de Gestão de Pessoas?
6. Esta forma de gestão, agregada as práticas de Gestão de Pessoas, é percebida pelos colaboradores?
7. Estas práticas e percepções criam algum elo diferenciado entre o colaborador e a empresa? Isso resulta num maior comprometimento e pelas ideologias da empresa?
8. A tomada de decisões do seu corpo diretivo, leva em conta alguns dos valores preconizados pela espiritualidade ao tomar suas decisões?
9. Nas tomadas de decisões, há alguma preocupação em causar o menor abalo emocional possível? (Exemplo: motivação em massa).
10. Você reconhece na empresa um ambiente harmonioso, de ajuda mútua e voltada a um mesmo objetivo?
11. Nos casos de reconhecimento por mérito, existe uma distinção de recompensa entre os envolvidos, ou há um esforço para a partilha de forma igualitária?

## 9.2. Apêndice 02 - Roteiro de Entrevista (Gestor Rec. Humanos)

### Instrumento de Pesquisa - Roteiro de Entrevista

#### II. Roteiro de Entrevista (Gestor Recursos Humanos)

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Quantos colaboradores Gerencia: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo está neste Cargo: \_\_\_\_\_

Quantos anos têm de empresa: \_\_\_\_\_

1. A empresa tem sua **missão, visão e valores** definidos?
2. Os trabalhadores sabem da existência e qual é a **missão e os valores** da empresa?
3. Como você descreveria a Gestão das Pessoas em sua empresa?
4. Você considera seus colaboradores comprometidos com a empresa?
5. Há esforços em manter a mão de obra motivada?
6. Você acredita que ao reconhecer a importância do trabalho, melhore o seu desempenho individual e organizacional?
7. Você considera que os colaboradores têm obrigações de deveres com a empresa?
8. Os indivíduos são respeitados em suas particularidades (raça, sexo, religião), não havendo qualquer forma de preconceito?
9. Vocês consideram que há, por algum motivo, um envolvimento maior dos empregados para com a empresa?
10. Há lealdade dos colaboradores com a organização, ou seja, eles não se desligariam da empresa para outra tendo o mesmo ganho?
11. É possível enxergar no trabalho a importância propiciada a outra pessoa? (Exemplo: construindo um muro).
12. Nas tomadas de decisões, há alguma preocupação em causar o menor abalo emocional possível? (Exemplo: motivação em massa).
13. A empresa propicia a seus colaboradores incentivo a práticas religiosas, atividade artística, prática de esporte, engajamento em causas sociais e nas experiências cotidianas.
14. Existem espaços reservados na empresa para a reflexão?

### 9.3. Apêndice 03 - Roteiro de Entrevista (Colaboradores)

## Instrumento de Pesquisa - Roteiro de Entrevista

### III. Roteiro de Entrevista (Colaboradores)

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Quantas pessoas compõem o setor: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo está neste Cargo: \_\_\_\_\_

Quantos anos têm de empresa: \_\_\_\_\_

1. Você conhece qual é a missão e os valores da empresa?
2. A empresa tem um comportamento organizacional acolhedor, imperando o companheirismo e a ajuda mútua?
3. Como você classificaria o clima profissional e a relação entre os colaboradores? (profissional, social, comunidade, competitiva).
4. Você percebe um ambiente de trabalho com autoestima e motivação?
5. Você se julga comprometido com a organização?
6. Você tem intenção de abandonar a empresa por motivo espontâneo?
7. Você considera satisfeito integralmente no trabalho?
8. Você considera plenamente envolvido na função que realiza na empresa?
9. Você consegue enxergar o significado de trabalho que você realiza e a quem isso faz bem?
10. Vocês acreditam que ao reconhecerem a importância do seu trabalho, melhore o seu desempenho individual e organizacional?
11. Você reconhece o trabalho social realizado pela organização? Você se considera engajado neles? (Alinhamento do indivíduo com os valores da organização).
12. A empresa propicia a seus colaboradores incentivo as práticas religiosas, atividade artística, prática de esporte, engajamento em causas sociais e nas experiências cotidianas.