



## ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES, DIFICULDADES E OPORTUNIDADES SPIRITUALITY IN ORGANIZATIONS DIFFICULTIES AND OPPORTUNITIES

*João Theobaldo Arrozi Schreiner* <sup>(1)</sup>

*Roberto Birch Gonçalves* <sup>(2)</sup>

*Leonardo Roth* <sup>(3)</sup>

*Universidade de Caxias do Sul/UCS, Caxias do Sul-RS*

### RESUMO

A espiritualidade nas organizações é uma nova ferramenta de gestão, principalmente para dar um sentido além do lucro às empresas. Alinha os indivíduos e as organizações através de uma cultura que abrace fatores humanísticos contribuindo para que as pessoas explorem suas melhores características e sejam mais felizes. Assim, o objetivo desse estudo é analisar os níveis de percepção e estágio da espiritualidade nas organizações. Para tanto se utilizou um questionário elaborado com base em instrumentos de pesquisa validados, principalmente a escala de valores organizacionais dos sete níveis de consciência de Richard Barrett (2006). O instrumento de pesquisa foi aplicado a gestores/diretores de seis empresas da região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. Os dados coletados mostraram que as empresas pesquisadas operam em diversos níveis, assim como evidenciaram os fatores a serem trabalhados que melhor conduzem as empresas à espiritualidade.

**Palavras-chave:** Espiritualidade nas organizações; desempenho organizacional; produtividade; cultura organizacional.

### ABSTRACT

Spirituality in organizations is a new management tool, mainly to give a sense beyond profit to companies. It aligns people and organizations through a culture that embraces humanistic factors, helping people to explore their best characteristics and be happier. Thus, the aim of this study is to analyze the levels of perception and stage of spirituality in organizations. A questionnaire based upon validated research tools was used, mainly the organizational values scale of the seven levels of consciousness of Richard Barrett (2006). The research instrument was applied to managers / directors of six companies in the Northeast region of the State of Rio Grande do Sul. Data collected showed that the companies surveyed operate at several levels, as well as evidenced the factors to be worked out to better manage companies to spirituality.

**Keywords:** Spirituality in organizations; organizational performance; productivity; organizational culture.

### INTRODUÇÃO

A mecanização dos tempos modernos prometeu diminuir a carga de trabalho, tornando a jornada mais

produtiva e menos estressante, mas isso não aconteceu na totalidade. Junto com a tecnologia, criaram-se meios pelo quais as pessoas estendem sua jornada de trabalho, manejam com a quantidade, complexidade

e volume de informações expressivas. Esses elementos intensificaram ou geraram novas características ao mundo profissional contemporâneo, tais como, estresse, cansaço físico e competitividade desgastante entre as pessoas, prejudicando a qualidade de vida nas organizações.

Nesse cenário surgem novas formas e necessidades de se abordar a gestão tornando-a mais humanizada dando espaço para a espiritualidade alterando, assim, o objetivo das empresas que passa a transcender o lucro, melhorando a qualidade de vida e fazendo o bem a empregados, clientes e a comunidade, vivendo assim para a sociedade (CHAPELL, 1994; BARRETT, 1998; BARCHIFONTAINE, 2007). Giacalone e Jurkiewicz (2003) definem a espiritualidade nas organizações como um quadro de valores organizacionais, evidenciados na cultura da organização, que promove a experiência de transcendência dos empregados por meio dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de conexão com as outras pessoas, proporcionando sentimentos de plenitude e alegria. De fato, a espiritualidade eleva a expectativa dos trabalhadores que, através dela, acabam alimentando a esperança de encontrar em seu local de trabalho o mesmo sentido de conexão que eles experimentavam na família tradicional e na comunidade (BETTEGA, 2013). Portanto, servindo como uma ferramenta de gestão, a espiritualidade visa dar um sentido além do lucro às empresas e faz com que os indivíduos e as organizações alinhem os seus princípios, trabalhando juntos para a sociedade.

A espiritualidade organizacional vem ganhando importância junto aos estudos organizacionais, executivos, trabalhadores e estudantes (ARRUDA, 2005; VASCONCELOS, 2008), pois visa resgatar o valor humano e tornar a relação com o trabalho mais harmoniosa. Nesse sentido, Karakas (2010) mostra três diferentes perspectivas de como a espiritualidade beneficia os funcionários e apoia o desempenho organizacional: i) aumenta o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários; ii) proporciona aos funcionários um senso de propósito e significado no trabalho; iii) proporciona aos funcionários um senso de interconexão e comunidade. Porém, como apontam Driscoll e Wiebe (2007), isso não significa explorar os funcionários para obter mais lucro por intermédio da espiritualidade.

Diante do exposto, este trabalho tem o objetivo de analisar os estágios e as dificuldades na aplicação da espiritualidade como elemento da gestão cotidiana, levando-se em conta os níveis de percepção da espiritualidade, sob a percepção dos gestores. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório com abordagem quantitativa. O instrumento de pesquisa foi um questionário com afirmações para serem respondidas numa escala Likert de 7 pontos, tendo como base a escala de consciência organizacional de sete níveis proposta por Barrett (2006). Foram questionados seis diretores/empresários da região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, de empresas com repercussão em sua região e de setores variados para que se pudesse captar a diversidade de suas áreas de atuação, e da opinião de seus gestores.

Os resultados mostram que os gestores não relacionam a espiritualidade com a religião na empresa, e nem apontam que os valores éticos e morais é que caracterizam a espiritualidade organizacional. Também, identificaram a importância da pesquisa de clima organizacional em duas dimensões: para a criação de expectativas e sensações de mudanças positivas no ambiente de trabalho, e para promover o incentivo e o autodesenvolvimento dos funcionários. Além disso, nota-se que as empresas estão buscando a transformação (nível quatro da escala de Barrett(2006), isto visto por meio da responsabilidade com que encaram seus funcionários e acreditando nas políticas de carreira.

## ESPIRITUALIDADE

Espiritualidade nas organizações é um assunto novo e deve ser confundido com ser religioso. Siqueira et al. (2004, p. 157) argumentam que: “a espiritualidade não é provocada por um sujeito positivo, como um sacerdote, um mestre ou um guru, mas pela própria necessidade do ser humano de cuidar de si”, assim é algo interno ao indivíduo que promove o bem estar de todos ao seu redor. De fato, espiritual deriva do latim *spiritus*, que significa respiração. O termo é atualmente usado como referente à energia vital e a parte "não física" que compõe o ser humano, incluindo suas emoções e seu caráter e abrangem também as qualidades vitais de energia, como o entusiasmo, coragem e determinação (BUZZAN, 2005). Já Heaton, Schmidt-wilk e Travis (2004) ampliam a espiritualidade em dois constructos fundamentais: “espiritualidade pura” e “espiritualidade aplicada”. Espiritualidade pura refere-se a

uma experiência interior silenciosa, sem limites, de autoconsciência pura, desprovida do conteúdo habitual de percepção, pensamentos e sentimentos. Espiritualidade aplicada refere-se ao domínio de aplicações práticas e resultados mensuráveis que surgem automaticamente da experiência interna de “espiritualidade pura”, sendo esta espiritualidade a geradora de performance organizacional.

Bettega (2013, p. 45) alerta para a importância do fator espiritual dizendo: “a questão não é saber se ela é viável, mas sim que é essencial”, adquirindo um estado de consciência que ajuda as pessoas a terem forças para enfrentar os desafios do cotidiano e seguir em frente sempre em uma caminhada evolutiva (GIMENES, 2011). Nessa linha, Vasconcelos (2008, p. 14) menciona que “espiritualidade no local de trabalho, até muito pouco tempo atrás, soava como algo no mínimo exótico, esdrúxulo e sem valor para os negócios, o que não se verifica presentemente”. A espiritualidade nas organizações implica em abraçar deveres e obrigações antes negligenciados, pois os gestores percebem que as organizações se transformam através das pessoas, respeitando o trabalhador e valorizando-o em todas as dimensões do seu ser (BARRETT, 1998; FERRAGINO, 2014).

De fato, a espiritualidade, preocupa-se com a pessoa de forma a integrar o corpo, a mente com o espírito (ASHMOS; DUCHON, 2000), assim “implica em externar plenamente todo o arsenal de virtudes e qualidades intelectuais com vistas à construção de experiências mais enriquecedoras e realizadoras” (VASCONCELOS, 2008, p.

17). É adotar princípios e valores, no campo do inter-relacionamento pessoal, que sejam comuns a todas as crenças, mas sempre respeitando todas as suas diferenças. Os valores devem ser traduzidos em atitudes: o respeito pelo outro, a escuta, a maneira de atender, a solidariedade, o estilo de liderança e o trabalho em equipe (BARCHIFONTAINE, 2007).

Bettega (2013) menciona que nas empresas as características da espiritualidade se manifestam por meio da hierarquia horizontal fortalecida, de líderes que inspiram subordinados, de reuniões como foco de reflexão e não apenas solução de problemas diálogo. Além disso, saúde emocional valorizada tanto quanto a saúde física, culminando com investimento no desenvolvimento dos colaboradores, e programa de participação de resultados (PPR) com reconhecimento aos colaboradores, não apenas uma obrigação legal. Esses elementos denotam a importância da espiritualidade nas organizações para a evolução e crescimento mútuo de colaborador e

empresa, pois Barrett (1998, p. 25) sustenta que “bem-estar espiritual é a âncora cultural que faz a diferença entre uma boa empresa e uma grande empresa”.

Nesse sentido, Barrett (2006) desenvolveu o modelo científico para medição dos sete níveis de consciência (Tabela 1) que já foi utilizado como instrumento de avaliação em mais de 5 mil empresas no mundo todo (BRISOLA; ZIEMER, 2014). Para Barrett (2006), os valores organizacionais podem ser medidos em sete níveis, assim se uma empresa possui muitos valores organizacionais nos três níveis inferiores (1, 2 e 3) está mais focada em atender às necessidades básicas, dela própria e de seus funcionários. Por outro lado, as empresas que possuem valores organizacionais distribuídos nos quatro níveis superiores possuem altos níveis de espiritualidade. Do nível quatro para o nível sete não existem valores limitantes e, portanto, não existe medo e, sim, amor instalado na cultura organizacional (FARIA, 2014).

**Tabela 1 - Modelo dos sete níveis de consciência de Richard Barrett**

Níveis de Consciência	Motivação
7 Servir	Servir a humanidade e ao planeta: Responsabilidade com as futuras gerações e longo prazo, ética, compaixão, humildade
6 Fazer a Diferença	Atualizar se senso de propósito, colaborando com os outros para fazer a diferença no mundo
5 Coesão Interna	Encontrar significado para a sua vida, descobrindo seu propósito e criando uma visão para o futuro que você quer criar
4 Transformação	Reconhecer a sua individualidade para que você se torne um indivíduo completamente autorrealizado e autêntico
3 Autoestima	Satisfazer sua necessidade de se sentir bem consigo mesmo e sua habilidade de gerenciar sua vida e ter orgulho do resultado do seu trabalho
2 Relacionamento	Satisfazer sua necessidade de pertencer e de se sentir amado e aceito por aqueles com os quais você interage
1 Sobrevivência	Satisfazer suas necessidades fisiológicas, criando um ambiente seguro e protegido para si mesmo

Fonte: Adaptado de Barrett (2006)

A escala de Barrett (2006) demonstra como classificar a dimensão intangível da empresa: seus valores. Os resultados coletados pela classificação do modelo de sete níveis de consciência podem ser utilizados tanto para humanizar as relações (correção dos valores diante das necessidades detectadas), quanto aumentar a performance organizacional (verificando e corrigindo os desalinhamentos que impedem a organização subir de nível). Quando aplicado a uma empresa, avalia a cultura através de seus valores, descobrindo como ela age com os colaboradores e todos os seus *stakeholders* (BRISOLLA; ZIEMER, 2014).

O modelo que Barrett (2006) desenvolveu para medição dos sete níveis de consciência (Tabela 1), age como um guia para espiritualização organizacional e já foi utilizado, como instrumento de avaliação, em mais de 5 mil empresas no mundo todo (BRISOLA; ZIEMER, 2014). O modelo mostra que como as estruturas de grupos humanos crescem e se desenvolvem em níveis de consciência (estágios), portanto pode-se medir o estágio em que uma empresa está e como pode conduzir estratégias para o crescimento espiritual.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Devido à existência de significativos modos de se aplicar uma pesquisa científica, há necessidade de separar a modalidade de pesquisa (SEVERINO, 2007). Assim sendo, para a realização desse trabalho utilizou-se uma abordagem quantitativa procedendo-se um estudo exploratório. Quanto a seus objetivos, essa pesquisa classifica-se como exploratória (GIL, 2008), pois proporciona maior familiaridade com o problema, e pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado, que foram utilizados nesse estudo. A pesquisa foi restrita a seis empresas da região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2015, representados na Tabela 2, sendo quatro delas da cidade de Gramado, uma de Nova Petrópolis e outra do município de Carlos Barbosa. Societariamente, estão assim classificadas: uma cooperativa (indústria alimentícia), duas sociedades anônimas de capital fechado (metalúrgicas); uma sociedade limitada (fábrica de móveis); e duas sociedades por cotas de participação (parque de atrações e incorporadora), o foco da coleta concentrou-se no diretor geral de cada uma delas (seis respondentes).

**Tabela 2 - Empresas pesquisadas**

Respondente	Atividade	Tempo de atuação	NFUN
1	Indústria Metalúrgica	19 anos	600
2	Indústria de Móveis	11 anos	50
3	Indústria de Laticínios	48 anos	600
4	Parque de Atrações	3 anos	200
5	Incorporadora	1 ano	20
6	Indústria Metalúrgica	58 anos	300

Fonte: Dados da pesquisa

O campo NFUN mostra o número de funcionários liderados pelos diretores das empresas (respondente). Solicitou-se que os diretores respondessem devido à profundidade do assunto e, por serem elementos fundamentais para a implantação de uma nova cultura organizacional, normalmente espelhada na forma de como seus governantes dirigem a Empresa. Como se percebe na Tabela 2, o tempo de atuação dos diretores é distribuído, no entanto as empresas 4 e 5 contam com diretores com pouco tempo de atuação, embora os dois diretores respondentes tenham experiência anterior em funções de direção de dois e três anos respectivamente. Empresas com diferentes atividades e tempo de atuação foram pesquisadas propositalmente, a fim de correlacionar se a espiritualidade presente tem alguma relação com o grau de “maturidade” da empresa, sendo mais tradicionalista ou inovadora.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário realizado no *googledocs* (plataforma on-line para coleta de dados). O questionário elaborado teve como base instrumentos de pesquisa previamente utilizados, portanto já validados, tanto no Brasil como em Portugal, pelos autores Arruda (2005), Rego, Cunha e Souto (2007) e Vasconcelos (2008). O questionário foi dividido em cinco dimensões postas de forma sequencial no instrumento de coleta para melhor entendimento dos entrevistados e estruturar a análise dos dados: i) preocupação com a equipe; ii) preocupação com o meu eu; iii) métodos de gestão; iv)

preocupação com a sociedade; v) preocupação com o rendimento.

Foi realizado um pré-teste do questionário aplicado a três professores universitários, com titulação de mestre (1) e doutores em administração (2), os quais sugeriram melhorias e ajustes a fim de facilitar o entendimento das afirmações por parte dos entrevistados. Utilizou-se a escala Likert de 7 pontos, na qual a menor escala foi representada por “discordo totalmente” até a maior escala representada por “concordo totalmente”. A escala Likert foi escolhida pela sua aplicabilidade em recuperar conceitos, captar percepções, reconhecer gradiente e reconhecer as situações contrárias (PEREIRA, 2004). O questionário foi aplicado durante o mês de setembro de 2015, e os respondentes foram contatados previamente por telefone, e depois de responderem aos questionamentos houve novo contato para esclarecimento de dúvidas e aprofundamento.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos dados estão de acordo com as cinco dimensões de estudo, quais sejam: preocupação com a sociedade; preocupação com o meu “eu”; preocupação com o rendimento; preocupação com a equipe e métodos de gestão, as quais foram relacionadas com a escala de sete níveis proposta por Barrett (2006) (Tabela 3)

**Tabela 3 - Correlação entre as questões das dimensões e a escala de Barrett**

Dimensão	Nível	Foco	Questões	Correlação
1	5	Coesão Interna	08, 09, 10, 11, 15, 16, 17	Confiança, comprometimento, visão, valores, bem comum.
	4	Transformação	01, 02, 04, 06, 07, 18.	Responsabilidade, integração, trabalho em equipe, adaptabilidade.
	3	Autoestima	05	Autodesenvolvimento.
	2	Relacionamento	03, 12, 13, 14	Reconhecimento funcionário, clima harmonioso.
2	4	Transformação	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25	Consciência é o autoconhecimento e a renovação
3	5	Coesão Interna	29, 30, 33	Colaboração, valores compartilhados.
	4	Transformação	27, 36, 42, 43, 44	Integração, disseminação de poder, crescimento pessoal, apoio a igualdade e diversidade, renovação.
	3	Autoestima	31, 32, 38, 39	Treinamento, crescimento prático e performance.
	2	Relacionamento	26, 28, 34, 37	Relacionamento, confiança, comunicação,
	1	Sobrevivência	35, 40, 41, 45	Comportamento, lócus de controle, sobrevivência, visão.
4	7	Servir	48, 49	Responsabilidade social.
	6	Coesão externa	46, 47, 50	Consciência ambiental, envolvimento comunitário.
5	3	Autoestima	50, 51, 52, 53, 54, 55	Treinamento, crescimento prático e performance

Fonte: autores

### PRIMEIRA DIMENSÃO: PREOCUPAÇÃO COM A EQUIPE

As questões da primeira dimensão estão relacionadas com os níveis 2, 3, 4 e 5 da escala organizacional de Barrett (2006) e os objetivos dessa seção são: identificar a preparação do gestor para um modelo de espiritualização organizacional; estudar a existência de características mínimas para percepção da espiritualidade; entender a utilização da espiritualidade na organização. A preocupação com a equipe e o modo com que os gestores/diretores lidam com seus subordinados reflete se há ou não presença de espiritualidade na empresa (VASCONCELOS, 2008).

A questão 1 (*Acredito que, a pesquisa de clima organizacional contribui de forma eficaz*

*para a empresa?*) mostra a importância da pesquisa de clima organizacional para a criação de expectativas e sensações de mudanças positivas no ambiente de trabalho para os colaboradores (MOREIRA, 2012). Todos os gestores “concordaram totalmente” ou “concordaram” com a questão.

De mesma forma, concordaram totalmente com a questão 2 (*Acredito na importância das políticas de carreira na organização?*). Porém, associado a isso, é importante ressaltar que mesmo concordando com a importância, nenhuma empresa apresenta de forma plena as políticas de carreira a seus colaboradores quando ingressam na Empresa de acordo com as respostas da questão 3. Esse fator é preocupante, pois as políticas de carreira,

quando apresentadas aos colaboradores, induzem as pessoas a planejarem seu próprio desenvolvimento e seguir em busca da melhoria contínua.

Para verificar se os diretores pesquisados buscam a transformação (nível 4 da escala de Barrett) procedeu-se as questões 4, 6 e 18. As questões 4 (*Novas ideias são discutidas juntamente com os funcionários antes de serem implantadas?*); 6 (*As tarefas rotineiras são melhoradas através do incentivo ao trabalho em equipe?*); e 18 (*Apesar da rotina corrida, todos trabalham confiantes e tranquilos?*) mostram o nível de transformação da empresa (escala de Barrett), através das perspectivas de trabalho em equipe e adaptabilidade. Os respondentes das empresas 2 e 6 apontaram concordância total indicando que são as que mais se importam com sua equipe suas ações remetem à transformação. As respostas da empresa 3 mostram pouca atenção aos funcionários e utilização do trabalho em equipe, por ser uma cooperativa, a ideia de humanidade e do cooperativismo baseada na participação e integração de todos (BAHIA, s.d.), não está sendo aplicada.

Analisando-se conforme o nível 3 da escala de Barrett (autoestima), todos os gestores “concordaram” que incentivam o autodesenvolvimento dos funcionários dentro da organização (questão 5), porém, percebe-se que a maioria falha (exceto pelas empresas 2 e 6) pelo fato de terem respondido na questão 2, que não apresentam as políticas de carreira desde o primeiro dia de trabalho do funcionário.

As questões 12 (*Emprego bons benefícios e salários aos funcionários comparados a outras empresas do setor*); 13 (*Preocupo-me com a qualidade de vida de meus funcionários, tornando a empresa com um clima mais agradável de trabalhar?*); e 14 (*Os gestores incentivam para que o clima organizacional propicie o equilíbrio*

*emocional das pessoas?*), respectivamente, buscam coletar informações sobre o reconhecimento do funcionário e a busca pela transformação do ambiente de trabalho em um lugar agradável de trabalhar. Quase todas as respostas “concordo” e “concordo totalmente”, o que reflete na compreensão e busca dos gestores em investir nas necessidades emocionais dos trabalhadores (BARRETT, 1998). Vale ressaltar que a empresa 3, nas questões 13 e 14, apontou “indiferente”, mesmo sendo uma cooperativa está indo de encontro ao propósito do cooperativismo de qualidade de vida no trabalho dos sócios e empregados.

As questões 7 e 15 dessa dimensão estão direcionadas a verificar a capacidade de coesão interna (nível 5) da escala de Barrett. Gestores do nível 5 são tratados como exemplos vivos de liderança baseada em valores e princípios, pois buscam o valor compartilhado de resultados, a preocupação com o bem comum é primordial (BARRETT, 2006). As questões 7 (*Como gestor, procuro participar e incentivar ações de integração?*); e 15 (*Incentivo os membros da minha equipe para que se sintam parte de uma família preocupando-se uns com os outros?*) remetem, ambas, à busca do gestor pela integração dos funcionários. Na questão 7, todos os respondentes “concordam parcialmente” ou “concordam”, ou seja, todos procuram participar e incentivar a integração de funcionários. Porém, na questão 15, os respondentes das empresas 3 e 4 se diferenciaram das demais por se sentirem “neutros” em relação à criação de laços afetivos entre os funcionários. Essa resposta remete ao fato de que os gestores estão participando e incentivando ações de integração apenas para o cumprimento de cronogramas organizacionais. Não estão reconhecendo a

importância desses eventos, isso é, a criação de laços afetivos organizacionais entre colaboradores, para que se sintam membros de uma família e operem em um só sentido, o do sucesso e o da colaboração (GONÇALVES, 2011).

As perguntas de número 10 (*Concordo que, os gestores se preocupam com as metas e expectativas dos funcionários?*); e 16 (*Os gestores se preocupam acerca do futuro das pessoas na organização?*) tem o propósito de detectar a preocupação dos gestores na retenção de seus funcionários. Porém, as duas questões se complementam ao detectarem se o gestor associa que realizar as metas e expectativas dos funcionários é o mesmo que se preocupar com o futuro do colaborador na organização. As respostas para as duas perguntas seguiram o mesmo sentido, as empresas que obtiveram as respostas mais baixas na questão 10 (“neutro” e “concordo parcialmente”), em respectiva ordem, foram as empresas 5 e 3. Obtiveram novamente as respostas mais baixas (“discordo parcialmente” e “neutro”) na questão 16. Tais respostas mostram a baixa preocupação em relação à retenção de funcionários por parte dos gestores.

As questões 8 (*Sinto que, meus colegas gestores são honestos em suas ações na organização?*) e 11 (*Você se sente seguro de que, os líderes da organização baseiam suas decisões em um sólido código de ética e moral?*), obtiveram respostas semelhantes entre as empresas. Em ambas as questões, a empresa 5 ficou aquém das demais apontando as respostas “neutro” e “discordo parcialmente” nas questões 8 e 11, respectivamente, enquanto as outras apontaram respostas “concordo parcialmente” e “concordo” nas duas afirmações. A empresa 1 alegou que sente convicção de que seus gestores se baseiam em um sólido código de ética e e moral em

suas ações. Os questionamentos 8 e 11 são importantes para a detecção de respostas sobre o nível 5 (coesão interna), pois conforme Barrett (2006), as lideranças, nessa fase, criam valores éticos de conduta e gestão e precisam ser congruentes, para demonstrar e inspirar comportamentos de valor entre os funcionários.

A questão 17 (*Existe coerência entre a missão da empresa e as ações dos gestores?*), foi elaborada com o intuito de identificar a percepção que os diretores têm sobre as ações de seus colegas gestores. Exceto pela empresa 5, cuja resposta do diretor foi “discordo parcialmente”, os demais diretores demonstraram confiança nas ações de seus gestores e na missão da empresa (“concordo parcialmente”/“concordo”/“concordo totalmente”). É importante esse alinhamento entre ação/missão, pois conforme Rego, Cunha e Souto (2007), a empresa se torna espiritualizada quando seus funcionários/gestores sentem congruência entre os seus objetivos/ações e os da organização.

A questão remanescente da dimensão 9 (*Os gestores atuam como líderes servidores?*) foi criada para verificar a adequação proposta por Vasconcelos (2008) de que a incorporação do paradigma espiritual implica na disposição dos líderes empresarias em aceitarem e assimilarem valores de ordem superior. A empresa 2 foi a única a “concordar totalmente” demonstrando sua prática espiritual de liderança. Já a empresa 3 apontou (“discordo parcialmente”), demonstrando que sua gestão está carente de liderança espiritual e desvirtuada dos valores do cooperativismo (solidariedade). As demais obtiveram respostas entre “concordo parcialmente” e “concordo” nesta questão (9).

## SEGUNDA DIMENSÃO: PREOCUPAÇÃO COM O MEU "EU"

As questões dessa dimensão (Tabela 3) estão relacionadas com o quarto nível de consciência de Barrett (2006), a transformação, que é uma das manifestações da espiritualidade representada pela oportunidade de realizar o trabalho com significado e respeito pela vida interior. Elevam-se as expectativas dos trabalhadores que procuram encontrar em seu trabalho uma conexão que os realize por completo (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; BETTEGA, 2013).

A questão 19 (*Percebo o interesse comum das pessoas ao redor?*) detecta o alinhamento entre os funcionários e a empresa, foco nos objetivos e desejo por trabalho em equipe. Exceto pela empresa 2 que assinalou "concordo parcialmente", todas as demais responderam "concordo" indicando a presença de alinhamento de objetivos entre funcionários, fundamental para criar a coesão organizacional e estar preparado para subir os demais níveis da escala.

Na questão de número 20 (*Em algum momento, minhas atividades profissionais abalaram minha vida pessoal?*) está diretamente ligada à questão 25 (*Sinto que os problemas da organização também me pertencem?*), ao avaliar "ligação emocional" nas decisões tomadas na empresa.

Nota-se que há uma conexão entre vida pessoal e profissional dos gestores pesquisados. Nesse sentido, Chapell (1994) salienta que inevitavelmente as personalidades pessoais e profissionais das pessoas estão ligadas, e organizações que não souberem proporcionar esse equilíbrio terão dificuldade em reter profissionais capacitados e motivados. O respondente 5 respondeu "discordo totalmente", mas como

sua resposta na questão 25 foi "concordo totalmente", provavelmente esta conexão entre vida pessoal e privada ainda não ocorreu, pois, seu tempo de atividade é baixo (1 ano).

A qualidade de vida é abordada na questão 21 (*Considero de extrema importância minha qualidade de vida no trabalho?*), pois ela é essencial para a autorrealização, submete à transformação na escala de consciência de Barrett (2006). As empresas 1, 2 e 6 responderam "concordam totalmente", e as 3 e 4 "concordo", e "concordo parcialmente", ou seja, todas acreditam que o clima no trabalho é tão essencial quando seus ganhos monetários. Apenas a empresa 5 apontou neutro, provavelmente devido ao exíguo tempo de sua existência.

Na questão 22 (*Como gestor, em momentos de conquista, tive a sensação de que todos os esforços valeram a pena?*), todos os gestores responderam "concordo" ou "concordo totalmente", logo sentiram sensações de autorrealização que se tornaram compensadoras após o sacrifício passado.

As questões 23 (*Os valores que predominam na organização estão de acordo com meus princípios pessoais?*), e 24 (*O trabalho com que realizo na empresa, e o que ela faz, está relacionado com o que considero importante na minha vida?*) remetem à sua autorrealização e ao fato de que os líderes estão procurando encontrar equilíbrio em sua vida profissional através do alinhamento pessoal. Em ambas as questões, os gestores tiveram respostas positivas ("concordo parcialmente", "concordo" e "concordo totalmente") o que, segundo Barrett (2006), gera o desapego e leva à independência e permite que os líderes tenham objetividade sobre suas forças e fraquezas, conhecendo-se melhor.

### TERCEIRA DIMENSÃO: MÉTODOS DE GESTÃO

A terceira foi a dimensão com maior número perguntas (20), buscou-se avaliar a capacidade dos respondentes de absorverem os indicadores de espiritualidade, a forma como agem e como seus colegas gestores se comportam e pensam perante ações que remetem à espiritualidade. As questões, nessa dimensão (Tabela 3), são em sua maioria dos níveis inferiores (1,2,3) da escala organizacional de Barrett (2006), porém também abordam a escala de transformação (4º nível) e a de coesão interna (5º nível).

As afirmações 29, 30 e 33 remetem à necessidade espiritual dos diretores (nível 5). Na questão 29 (*Eu percebo a colaboração entre os diferentes gestores?*), nenhuma empresa concordou totalmente. As respostas se concentraram em “neutro” (empresas 3 e 5), “concordo parcialmente” (empresas 1, 5 e 6) e “concordo” (empresa 2). Resultado que demonstra diversidade por parte dos gestores quanto ao tema, colaboração. Pode-se concluir que na atividade coesiva existem lacunas e que deve ser mais bem trabalhado para alcançar a espiritualidade organizacional. As questões 30 e 33 analisaram se os diretores compartilham seus conhecimentos com os demais colaboradores, através de sua ótica (questão 33) e da ótica de seus colegas gestores (questão 30). Na pergunta de número 30 (*É uma prática dos gestores identificar problemas e propor soluções compartilhadas?*), as respostas se concentraram em “neutro” (empresas 3 e 5), “concordo parcialmente” (empresas 1, 4 e 6), e “concordo” (empresa 2). Já na questão 33 (*Ao longo da minha trajetória profissional, compartilho com meus colegas meu aprendizado em encontros ou reuniões de trabalho?*), as respostas foram de maioria “concordo totalmente” (empresas 2, 4, 5 e 6), as duas

empresas restantes, 1 e 3, respectivamente, responderam como “neutro”. Analisando-se as duas questões juntas, percebe-se que, apesar de os gestores das empresas não disseminarem seus conhecimentos de forma satisfatória aos funcionários, procuram reverter essa situação através de suas próprias atitudes, compartilhando conhecimento com os demais em encontros e reuniões.

Na questão 27 (*Os gestores incentivam ou promovem eventos de integração entre os setores e o trabalho de equipe?*), objetivou observar a busca pela transformação e mudança é abordada pelo 4º nível da escala organizacional de Barrett. Acontece quando os líderes buscam encorajar em si e em seus funcionários o crescimento pessoal e estimulam a participação (BARRETT, 2006). Nota-se neutralidade nas empresas 1 e 2, não estimulam, mas também não desencorajam eventos que promovam a integração entre setores e equipe. Nas demais, os gestores contribuem para integração como um líder espiritual de nível 4 (BARRETT, 2006).

A questão 36 (*Na empresa, é incentivado o Empowerment?*) questiona o quanto os entrevistados promovem a descentralização de poderes permitindo que seus funcionários tomem suas decisões por conta própria, aumentando sua responsabilidade nas atividades da empresa. A empresa 4 é a única que incentiva totalmente o *Empowerment*, no entanto, todas as demais também obtiveram resultados positivos (“concordo parcialmente” e “concordo”), demonstrando que os gestores estão trabalhando com a transformação (nível 4), pois compartilhar o poder entre toda a hierarquia organizacional é uma das características de líderes espiritualizados (VASCONCELOS, 2008).

A questão 42 (*São incentivados métodos alternativos de incentivo à qualidade de vida?*)

busca coletar informações sobre a preocupação das empresas com a qualidade de vida, incentivando-a através de práticas que conduzam à espiritualidade: Pilates, meditação, Yoga, Reiki e etc. A qualidade de vida na empresa incorpora os valores empresariais, reduzindo o impacto de situações de crise e distúrbios na organização (PITTA, 2007). No entanto, a relação entre avanço na carreira e qualidade de vida de empresas não espiritualizadas é inversamente proporcional, ou seja, conforme se avança na carreira, a qualidade de vida diminui (VASCONCELOS, 2008; GONÇALVES, 2011). As empresas 2, 5 e 6 responderam que incentivam as práticas espirituais em seus funcionários, a 4 se manteve “neutra”, e as empresas 3 e 1 se posicionaram como “discordo” e “discordo totalmente”. Nota-se que ambas as empresas que se posicionaram com falta de incentivos são as únicas que não são da cidade de Gramado/RS. Talvez, isso ocorra pelo fato de que o ambiente da cidade de Gramado é mais propício ao conhecimento desses métodos alternativos de qualidade de vida.

A questão 43 aborda a diversidade (*Como gestor, incentivo políticas de apoio à gestão de diversidades?*), pois a procura pela igualdade é fundamental na busca da transformação organizacional. Das seis empresas pesquisadas, apenas a 4, 5 e 6 obtiveram resultados satisfatórios (“concordo parcialmente” e “concordo”). As empresas 2 e 3 se posicionaram “neutras” em relação à questão e a empresa 1 respondeu “discordo totalmente”, o que passa a impressão de que há falta de apoio e intolerância à diversidade.

A questão 44 (*Busco com frequência parcerias externas para melhoria de processo?*) visa detectar se os diretores procuram sugestões e recomendações de terceiros para

melhoria de sua gestão, o que lhes tornaria em um líder facilitador/influenciador (nível 4) (BARRETT, 2006). Exceto pela empresa 1, que respondeu “discordo parcialmente”, todos demais buscam auxílio para melhorar sua gestão, principalmente a empresa 6 (“concordo totalmente”). Percebe-se uma busca pela melhoria, o que é relevante, pois segundo Barrett (1998) o foco principal do 4º nível é a renovação.

As afirmações que englobam o 3º nível nessa dimensão são focadas na produtividade, crescimento prático e *performance*, já que o foco dos líderes no nível 3 é serem os melhores no que fazem e terem sucesso na vida profissional (BARRETT, 2006). Foram tratadas as questões 31 (*Profissionais são incentivados a absorver novos conhecimentos e fazer com que esse conhecimento se torne útil para alguma melhoria organizacional?*), 38 (*Acredito que, as reuniões sobre desempenho e metas são mais produtivas e eficazes se realizadas com mais frequência e menos tempo?*), e 39 (*Incentivo meus funcionários para que eles possam ser mais criativos?*).

Percebe-se que quando o assunto se trata de produtividade e eficiência, todos os gestores estão dispostos a treinar, melhorar processo e desenvolver seu pessoal, remetendo assim características que classificam as empresas no 3º nível da escala organizacional de Barrett (2006) em que o foco é o alto desempenho.

Cabe salientar que as organizações alcançarão os níveis superiores quando deixarem de apenas buscarem a alta *performance* através de melhorias de processo e treinamento prático, e investirem no crescimento pessoal de seus colaboradores. Isso propicia que se gerem uma gama de qualidades positivas que resultarão em desempenho, produtividade e, conseqüentemente, maior resultado

financeiro (BARRETT, 1998; VASCONCELOS, 2008).

A questão 32 (*Você incentiva a introdução de novos métodos que capacitem os colaboradores a trabalhar com mais eficiência?*) está diretamente ligada à questão 42 (*São incentivados métodos alternativos de incentivo à qualidade de vida?*), já estudada nesta análise. Porém, a pergunta 42 é focada nos métodos espirituais e a 32 busca coletar se os gestores são a favor da introdução de novos métodos que aumentem a eficiência de seus funcionários, todas as respostas se encontraram entre “concordo” e “concordo totalmente”, as para a questão 32. Na questão 42, todas as respostas das empresas foram mais baixas que na questão 32, pode-se chegar a duas conclusões: i) os gestores apenas incentivam a introdução de novos métodos desde que, este método, provenha um maior resultado financeiro; ii) há falta de conhecimento dos gestores sobre o resultado positivo na produtividade que os métodos espirituais podem promover.

As afirmações de 2º nível da escala organizacional de Barrett foram abordadas nessa dimensão a fim de verificar se os diretores são líderes baseados no relacionamento a partir da visão de seus métodos de gestão. As questões 26 (*Como gestor, incentivo as relações de confiança entre os colegas?*) e 28 (*A relação entre os diferentes gestores é uma relação de confiança?*) andam paralelas, ou seja, têm o mesmo significado, porém, uma sob a ótica própria do diretor (questão 26) e sob a ótica do diretor sobre a atuação de seus colegas gestores (questão 28).

Na questão 26, todas as respostas foram “concordo” e “concordo totalmente”, já na questão 28, todas as empresas foram abaixo de suas respostas na questão 26, principalmente nas empresas 2 (“discordo parcialmente”) e 3 (“discordo”). Ao que

remete, apesar de os diretores influenciarem relações de confiança entre a equipe, seus colegas gestores não estabelecem esta confiança na mesma “sintonia”. A procura pelas relações de confiança entre a equipe é característica fundamental para um gestor alcançar o 2º nível (BARRETT, 2006).

A questão 34 (*Quando necessito de ajuda, procuro meus colegas gestores para me ajudar?*) obteve em sua maioria a resposta “concordo totalmente” (empresas 2, 3, 4 e 5). A empresa 6 respondeu “concordo” e a empresa 1 se manteve “neutra”. A questão 34 está diretamente ligada à questão 28 (estudada no parágrafo anterior), pelo fato de que, na teoria, os diretores apenas buscariam ajuda de seus colegas gestores se eles tivessem uma relação de confiança. Porém, a única empresa que manteve o mesmo padrão de resposta confirmando a afirmação anterior (28) nas duas afirmações foi a empresa 6 (“concordo”). As demais demonstraram que, mesmo não percebendo total confiança, ainda buscam seus colegas gestores nos momentos de dificuldades.

Ao mesmo tempo, ainda verificando pelo requisito de relacionamento (nível 2), a questão 37 (*Os gestores se comunicam eficazmente com seus funcionários?*) busca perceber o quanto é eficaz o nível de comunicação interna, já que gestores deste nível privam pela boa comunicação com seus colaboradores. Apenas a empresa 5 se manteve “neutra”, as demais obtiveram resultado “concordo parcialmente” (empresas 3 e 4) e “concordo” (empresas 1, 2 e 6). Contudo, vale salientar que nas empresas enraizadas no 2º nível, seus gestores podem utilizar da eficaz comunicação para manipulação e obterem o que desejam, focando apenas nas suas próprias necessidades. Caso essa realidade esteja presente, a empresa ficará estagnada

no segundo nível, o que a impedirá de alcançar os níveis superiores (espirituais) (BARRETT, 1998).

Ao que remete ao nível mais baixo da escala organizacional de Barrett, o da sobrevivência, em que a busca exclusiva pelo lucro é a característica dominante e incessante desse nível, quatro afirmações foram abordadas nessa dimensão, todas com alguma conotação espiritual (busca de outros sentidos além do lucro). As questões 35 (*O funcionário, sem ter a intenção, deve ser perdoado em caso de erro grave?*) e 41 (*Em caso de dificuldade financeira, a demissão de funcionários é uma prática eficaz para baixar custos?*) procuram indagar aos gestores situações que o lado humano (espiritual) colida com o lado organizacional (financeiro). Na questão 35, apenas erros operacionais foram considerados, excluindo a hipótese de falhas por ausência de ética/moral. A maioria das empresas obteve resposta “concordo” e “concordo totalmente” (empresas 2, 4, 5 e 6). A empresa 3 respondeu “concordo parcialmente” e a 1 se manteve “neutra”, o que pode demonstrar pouca aceitação ao erro. A questão 41 analisa como a demissão de funcionários é considerada pelo gestor. A empresa 3 se manteve “neutra”, todas as demais demonstraram que se preocupam com seus funcionários, obtendo respostas de “discordo totalmente”, “discordo” e “discordo parcialmente”. As respostas podem ser consideradas positivas já que demonstram que os gestores desconsideram a demissão de funcionários como uma prática eficaz. Porém, não se percebeu se a opção escolhida pelos gestores foi pela preocupação com seus funcionários, ou se porque a demissão não é uma prática interessante para redução de custos.

A questão 40 (*Acredito que, agentes externos são os maiores culpados por eventuais*

*problemas que acontecem na organização?*) foi elaborada com a intenção de verificar o *locus* de controle das empresas, que está diretamente ligado à espiritualidade. O *locus* de controle, conforme Silva (2012) refere-se a um traço na personalidade do gestor que define como atribui a causa dos eventos a si mesmo (orientação interna) ou a agentes externos (orientação externa), tais como a crise, o governo e etc. As empresas 2 e 5 se posicionaram “neutras” na questão 40, as empresas 1, 3 e 6 responderam “discordo” e “discordo parcialmente”, o que conforme Silva (2012) é ótimo, pois não culpar os agentes externos pelos problemas é uma característica fundamental de um líder espiritualizado. A empresa 4 foi a única que respondeu “concordo”, ou seja, culpa agentes externos por seus eventuais problemas.

A questão remanescente dessa dimensão é a de número 45 (*Acredito que, lucro e gestão ética são duas práticas que podem andar no mesmo ritmo em direção ao crescimento da empresa?*). Todos os gestores responderam “concordo” e “concordo totalmente”, ou seja, acreditam que a empresa pode se tornar mais rentável e ao mesmo tempo manter uma conduta ética. Esta questão está ligada ao 1º nível, pois caso a resposta fosse negativa por parte dos gestores, a empresa estaria impossibilitada de subir aos níveis superiores por, justamente, um dos princípios fundamentais da espiritualidade nas organizações se tratar de lucro para as empresas, contudo, sempre mantendo sua conduta ética e moral (BARRETT, 1998, PITTA, 2007).

#### **QUARTA DIMENSÃO: PREOCUPAÇÃO COM A SOCIEDADE**

A abordagem principal dessa dimensão é o papel das organizações em sua

comunidade, (5 perguntas) como as empresas se comportam em relação aos dois últimos níveis de consciência da escala de Barrett, o 6º (coesão externa) e o 7º (Serviço à humanidade) de acordo com a Tabela 3. As questões abordadas nessa dimensão buscam atingir os seguintes objetivos específicos: identificar a preparação ou não do gestor para um modelo de espiritualização organizacional; desvendar como utilizar a espiritualidade dentro da organização; e estudar a existência de características mínimas para percepção da espiritualidade organizacional. Assim, a noção de empresas como comunidades pode ser vista como pano de fundo de significativas experiências espirituais, atendendo a recomendação de que ninguém cresce espiritualmente estando isolado de seus semelhantes (PITTA, 2007).

A questão 46 (*Percebo que a empresa tem um papel fundamental na comunidade onde está inserida?*) busca detectar o quanto o gestor entende que sua empresa é importante na comunidade que está inserida, pelo panorama de criação de renda até o desenvolvimento social da comunidade. Todas as empresas obtiveram respostas positivas: “concordo parcialmente” (empresa 2), “concordo” (empresas 3 e 5) e “concordo totalmente” (empresas 1, 4 e 6). Ressalve-se que, mesmo com resposta positiva, a empresa 2 obteve a menor das respostas, isto pode ter ocorrido pelo fato de ser uma empresa pequena (20 funcionários) e o diretor acredita que ela não tem um papel tão impactante na sua comunidade.

A questão 47 (*Minhas decisões fazem com que a empresa atue de forma ecologicamente correta?*) busca captar informações sobre a consciência ambiental que o gestor assume, já que, para Barrett (2006), os gestores de nível 6 são capazes de ir além das conformidades para tornar suas operações seguras em um

nível ambiental. As empresas 1, 2, 4 e 6 obtiveram resposta máxima (“concordo totalmente”), seguidas pela empresa 3 (“concordo”) e empresa 5 (“concordo parcialmente”). Percebe-se, então, reconhecimento por parte dos gestores à importância de proteger o meio ambiente.

Ainda sobre o panorama de coesão externa, a questão 50 (*Todos stakeholders são respeitados e tratados de forma igualitária?*) procura detectar o nível com que as empresas alcançam alianças estratégicas, ou seja, entendem que parcerias mutuamente benéficas devem ser realizadas com pessoas e grupos que compartilham os mesmos valores. Apenas as empresas 1 e 6 “concordaram totalmente”, as empresas 2 e 3 obtiveram resposta “concordo parcialmente” e as empresas 4 e 5 se mantiveram “neutras” sobre a questão. Nota-se que, exceto pelas empresas 1 e 6, as demais empresas ainda não perceberam as vantagens de uma consciência comunitária, na qual alinhados, respeitados e tratados de forma igualitária, todos *stakeholders* contribuem para situações em que todos ganham (BARRETT, 2006).

A questão 48 (*Entendo que a empresa é uma estrutura que visa algo mais além do lucro?*) foi inserida devido ao fato de que os gestores não poderiam ser considerados espirituais e alcançar o nível máximo de espiritualidade, sem levar em conta que o princípio da espiritualidade nas organizações é o trabalho com significado além do lucro. (VASCONCELOS, 2008). Todas as empresas obtiveram respostas positivas: “concordo parcialmente” (empresa 5), “concordo” (empresas 2 e 4) e “concordo totalmente” (empresas 1, 3 e 6). Mesmo que positivo, a empresa 5 obteve a menor das respostas entre as pesquisadas (“concordo parcialmente”). Provavelmente, esse resultado aconteceu pela

empresa ser recente no mercado (1 ano de atuação), e empresas nessa fase ainda estão recuperando seus investimentos iniciais e seu foco maior é ainda a captação de recursos.

A última questão a ser analisada nessa dimensão, a de número 49 (*A empresa aplica parte de seus lucros em ações sociais?*) busca detectar se os gestores como instituições assumem responsabilidade pelo bem-estar de todos. Nesse sétimo nível de consciência, Barrett (1998) salienta que os gestores devem compreender a importância de boa vontade social no desenvolvimento de uma organização de sucesso. As empresas 1, 3 e 6 obtiveram os maiores resultados (“concordo” e “concordo totalmente”), as empresas 2 e 4 se mantiveram “neutras” e a empresa 5 respondeu “discordo totalmente”, o que significa que nunca investiu seu capital em ações sociais. Percebe-se pelas respostas que se mantém uma linha de participação conforme o tempo de atuação e o tamanho da empresa, ou seja, empresas maiores e com mais tempo de vida contribuem com mais frequência para ações sociais do que as empresas de médio e pequeno porte. O importante é que, entre as empresas pesquisadas, as que obtêm recursos suficientes conseguem contribuir e comprometer-se com a responsabilidade social, indicando por este aspecto, claramente a presença de espiritualidade.

#### **QUINTA DIMENSÃO: PREOCUPAÇÃO COM O RENDIMENTO**

A quinta e última dimensão de pesquisa desse estudo busca detectar os níveis de percepção com o rendimento que possam ser melhorados através da introdução da espiritualidade na organização. As perguntas estão, em sua maioria, voltadas à terceira necessidade das

organizações conforme a escala organizacional de Barrett, que é a autoestima (Tabela 3). Organizações nesse nível operam querendo ser as maiores e melhores naquilo que fazem, por isso são muito competitivas, estão sempre buscando aperfeiçoamento em suas atividades práticas (BARRETT, 1998). As perguntas são as de número 51 (*Percebo que há falta de criatividade entre as pessoas e as equipes?*), 52 (*Oriento os gestores para o monitoramento dos níveis de absenteísmo?*), 54 (*Os níveis de estresse dos funcionários são preocupantes?*) e 55 (*Percebo, pouco rendimento ou aquém do desejado por parte dos funcionários?*).

As respostas foram variadas, porém, em sua maioria, os índices que denotam rendimento (criatividade, produtividade e estresse) mostraram-se piores nas empresas 1, 2, 3 e 6. Depreende-se, assim, que há necessidade de se trabalhar esses índices através da introdução da espiritualidade. Na questão 52, que procura verificar se os gestores são orientados a verificar o nível de absenteísmo, os resultados obtidos indicam que a maioria dos diretores se preocupa em controlar os níveis de absenteísmo. Significa que existe essa preocupação no controle, pois, o absenteísmo deve ocorrer com frequência nessas empresas, o que poderia ser evitado ou significativamente diminuído com a introdução da espiritualidade nas organizações (GONÇALVES, 2011). A questão de número 53 (*Como gestor, me preocupo em contribuir para a motivação dos colaboradores?*), da mesma forma que as afirmações anteriores, buscam captar percepção de rendimento através do princípio que motivação gera produtividade (ROBBINS, 2005).

A última questão a ser analisada nessa dimensão foi a de número 56 (*Há um bom relacionamento com os fornecedores?*). As

respostas foram (“concordo” e “concordo totalmente”), remetendo a um próspero relacionamento com os fornecedores. Nesse ponto, detecta-se que não há necessidade de se trabalhar a espiritualidade. Porém, a questão serviu com sucesso em captar mais um indicador de percepção de espiritualidade.

## PANORAMA SOBRE ESPIRITUALIDADE

A fim de analisar a percepção geral do gestor em relação à espiritualidade e como ela se manifesta, três afirmações foram adicionadas. Essas afirmações foram abordadas no final do questionário com a intenção de não interferirem nas respostas anteriores (Tabela 4).

**Tabela 4- Características da espiritualidade nas organizações**

Característica	Empresa					
	1	2	3	4	5	6
Religião						
Responsabilidade social e ambiental						
Fé	X		X		X	
Valores éticos e morais	X	X	X	X	X	X
Criatividade e produtividade			X			
Alegria no trabalho	X	X	X		X	
Vida interior		X	X		X	X
Outros						

Fonte: Dados da pesquisa

Os gestores, em sua maioria “discordam totalmente” com o fato de que a espiritualidade remete à religião na empresa, exceto pela empresa 4, que se manteve “neutra”. Quando questionados se já tinham conhecimento sobre o tema espiritualidade nas organizações, independentemente da fonte, a empresa 1 “discordou totalmente”, ou seja, em nenhum momento obteve informações sobre o tema até então. As demais empresas variaram suas respostas desde “neutro” até “concordo”, ou seja, em algum momento o tema, mesmo que vagamente, foi-lhes apresentado.

É interessante ressaltar que nenhum entrevistado selecionou religião como característica, porém todos selecionaram valores éticos e morais como característica da espiritualidade organizacional. Já nenhum respondente selecionou responsabilidade social e ambiental, fator preocupante, pois,

essa característica remete diretamente ao nível mais alto e, conseqüentemente o mais espiritual da escala de sete níveis de consciência de Barrett, que é servir à comunidade e ao planeta.

Respondendo ao objetivo para entender o perfil de diretor mais bem-preparado para receber uma nova forma/visão de gestão como a espiritualidade. Nota-se que, exceto pelo gestor da empresa 1, todos os demais são igualmente se sentem preparados para gerirem a espiritualidade em suas organizações. O diretor da empresa 1 é o de maior faixa etária entre os pesquisados, 51-60 anos, mostrou-se com uma atitude mais tradicional e “fechada”. Essa afirmação se percebe pelas respostas apresentadas nas questões 3 (*As políticas de carreira são apresentadas integralmente aos novos colaboradores desde seu primeiro dia de trabalho?*); 4 (*Novas ideias são discutidas com os funcionários antes de serem implantadas?*); 35 (*O*

*funcionário, sem ter a intenção, deve ser perdoado em caso de erro grave?); 42 (São incentivados métodos alternativos de incentivo à qualidade de vida?); 43 (Como gestor, incentivo políticas de apoio à gestão de diversidades?) e 44 (Busco com frequência parcerias externas para melhoria de processo?) as quais obtiveram os resultados mais baixos entre os demais.*

Vale salientar que a crescente evolução na escala dos sete níveis de consciência deve ser uma meta contínua dos diretores empresariais, e a eliminação dos valores limitantes é essencial para começar a espiritualização dentro de uma empresa (FARIA, 2014). Na verdade, é um processo de mudança acrescida de transformação que levará à evolução contínua da consciência e, conseqüentemente, elevará a espiritualização da organização (BARRETT, 2006), promovendo a integração do corpo, mente e espírito (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Para trabalhar com a espiritualidade a empresa precisa em primeiro lugar estar bem financeiramente. Porém, não deve estar exclusivamente voltada ao meio financeiro, pois acarretará por implantar um ambiente desagradável de trabalho com profunda insegurança em relação ao futuro (BARRETT, 1998; ARRUDA, 2005; VASCONCELOS, 2008).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente de mercado, tradicionalmente, é caracterizado por agir de modo racional, no entanto, a procura por alternativas que ampliem a visão abordem o dia a dia de forma diferente pode trazer vantagens competitivas e melhorar a forma de convivência com o trabalho, embora não signifique nova forma de exploração do trabalho com vistas ao lucro (DRISCOLL; WIEBE, 2007). Nesse contexto a

espiritualidade fornece um arsenal de possibilidades.

Os resultados mostraram que os gestores, em sua maioria, discordam totalmente com o fato de que a espiritualidade remete à religião na empresa, ao passo em que apontaram os valores éticos e morais como características que remetem à espiritualidade organizacional, sem retirar a rentabilidade. Também ficou evidente a importância da pesquisa de clima organizacional em duas dimensões: i) para a criação de expectativas e sensações de mudanças positivas no ambiente de trabalho para os colaboradores (MOREIRA, 2012); ii) para o incentivo e o autodesenvolvimento dos funcionários. Esse fato mostrou que as empresas estão buscando a transformação (nível 4 da escala de Barrett) através da responsabilidade com que encaram seus funcionários e acreditando nas políticas de carreira. Porém, nenhuma empresa apresenta as políticas de carreira de forma plena a seus colaboradores quando ingressam na empresa (questão 03), denotando uma oportunidade de melhoria.

Quanto aos benefícios, salários, QVT, e clima organizacional equilibrado propiciado, as respostas foram de ampla concordância, o que reflete na compreensão e busca dos gestores em investir nas necessidades emocionais dos trabalhadores (BARRETT, 1998). Ainda, os gestores respondentes sentem-se líderes baseados em valores e princípios, e capazes de tratar da coesão interna (nível 5) da escala de Barrett. No entanto, duas respostas que investigavam esta capacidade foram “neutras”. Remetendo ao fato de que os gestores estão participando e incentivando ações de integração apenas para cumprimento de cronogramas organizacionais, sem reconhecer a verdadeira

importância isso é, a criação de laços afetivos organizacionais entre colaboradores, para que se sintam junto com seus colegas, membros de uma família na empresa e operem em um só sentido, o do sucesso e da colaboração (GONÇALVES, 2011).

Cabe ressaltar alguns aspectos que podem gerar algumas dificuldades na espiritualização. Os entrevistados não apontaram a responsabilidade social e ambiental como elemento fundamental, além de manifestarem desconhecimento sobre os fundamentos básicos da espiritualização na empresa e sobre seus impactos. A empresa 3 se diferencia das demais por ser uma cooperativa, porém, a ideia de cooperativismo não é considerada em sua totalidade, pois manifestou a pouca atenção aos funcionários e utilização do trabalho em equipe, além disso, a qualidade de vida no trabalho dos sócios e empregados não é considerada em sua plenitude.

Em suma, o estudo mostrou como se pode medir e tratar de aspectos da espiritualização nas empresas. Estes aspectos, quando bem gerenciados, promovem um

maior e melhor engajamento dos funcionários com impacto positivo no desempenho organizacional, portanto mais uma ferramenta gerencial para melhorar a empresas e a QVT no trabalho.

Quanto às limitações deste estudo, o fato de o tema espiritualidade nas organizações se tratar de um assunto relativamente novo, houve dificuldade em encontrar bibliografia que tratassem do assunto. Além disso, o estudo limita-se à região estudada, aos tipos e quantidade de empresas (seis respondentes) que responderam ao questionário, embora os resultados se mostrem relevantes. Cabe salientar que o fato de o estudo captar apenas as percepções dos gestores e não dos funcionários, se mostra limitante.

Como estudos futuros, sugerem-se uma pesquisa que compare as percepções dos gestores e dos funcionários, buscando elementos para aprofundar e generalizar conclusões. Também, a realização de estudos por setores da economia objetivando encontrar similaridades e divergências.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, Vitório Cesar Mura de. **A Inteligência espiritual**: espiritualidade nas organizações. São Paulo; Ibrasa, 2005.

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

BARCHIFONTAINE, Cristian de Paul de. **Espiritualidade nas empresas**. 2007. Disponível em: < [https://www.saocamillo-sp.br/pdf/mundo\\_saude/53/19\\_Espiritual\\_empresas.pdf](https://www.saocamillo-sp.br/pdf/mundo_saude/53/19_Espiritual_empresas.pdf) >. Acesso em: 19 abr. 2015.

BARRETT, Richard. **Libertando a alma da empresa**: como transformar a organização em uma entidade viva. São Paulo: Cultrix, 1998.

\_\_\_\_\_. **Building a values-driven organization**: a whole system approach to cultural transformation. Burlington, USA: Elsevier, 2006.

- BETTEGA, Jaime João. **Espiritualidade nas organizações: uma dimensão humana vital ao trabalho**. 1. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2013.
- BLACKABY, Henry; BLACKABY, Richard. **A Liderança espiritual: desenvolvendo líderes para novos tempos**. São Paulo: LifewayCLC, 2011.
- BUZZAN, Tony. **O poder da inteligência espiritual: 10 maneiras de ativar o seu gênio espiritual**. São Paulo: Cultrix, 2005.
- BRISOLLA, Caio; ZIEMER, Roberto. Apresentação à edição brasileira. In: BARRETT, Richard. **A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e lucratividade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHAPELL, Tom. **A alma do negócio: como administrar em função dos lucros, da ética e do bem comum**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DRISCOLL, Cathy; WIEBE, Elden. Technical spirituality at work: Jacques Ellul on workplace spirituality. **Journal of Management Inquiry**, v. 16, n. 4, p. 333-348, 2007.
- FARIA, Vânia. **Espiritualidade nas empresas**. 2014. Disponível em: < <https://www.dinamicaspassoapasso.com.br/2014/09/espirtualidade-nas-empresas-e-possivel.html> >. Acesso em: 6 set. 2015.
- FERRAGINO, Fernando. **Afinal, qual a relação de espiritualidade e trabalho?** 2014. Disponível em: < <https://espiritualidadenosnegocios.com.br/2014/03/afinal-qual-e-a-relacao-entre-espiritualidade-e-trabalho.html> >. Acesso em: 28 mar. 2015.
- GIACALONE, Robert A.; JURKIEWICZ, Carole L. Toward a science of workplace spirituality. In: GIACALONE R. A e JURKIEWICZ C. L (Eds.), **The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance**. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2003.
- GIMENES, Bruno José, **Sintonia de luz: a consciência espiritual do século XXI**. 2. ed. Porto Alegre: Luz da Serra, 2011.
- GONÇALVES, Maria José Lopes. **A espiritualidade no local de trabalho e a performance em contexto organizacional português: Um estudo empírico**. 2011. 113 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Programa de Pós-Graduação em Gestão, Coimbra, 2011.
- HAGERTY, James R; LUBLIN, Joaon S. **Executivos mais jovens trazem nova forma de liderança às empresas**. 2015. Disponível em: < <https://br.wsj.com/articles/SB10776480432539153684804581098753796696510> >. Acesso em: 4 set. 2015.
- HEATON, Dennis P.; SCHMIDT-WILK, Jane; TRAVIS, Frederick. Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations. **Journal of organizational change management**, v. 17, n. 1, p. 62-82, 2004.
- KARAKAS, Fahri. Spirituality and performance in organizations: A literature review. **Journal of business ethics**, v. 94, n. 1, p. 89-106, 2010.
- MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MOREIRA, Elen Gongorra. **Clima organizacional**. Curitiba, PR: IESDE, 2012.
- O'DONNELL, Ken. **A alma no negócio para uma gestão positiva**. 4. ed. São Paulo: Editora Gente, 1992.

OLIVEIRA, Alkindar De. **Espiritualidade na empresa, sem religião na empresa**. Disponível em: < <https://www.alkindar.com.br/treinamento/lideranca-e-comportamental/como-desenvolver-a-auto-estima/1204-espiritualidade-na-empresa-sem-religiao-na-empresa.html> >. Acesso em: 8 mar. 2015.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de dados quantitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 3. ed. 1. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

PITTA, Celso Cardoso. **Liderança criativa: a dimensão espiritual nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Martinari, 2007.

REGO, Armênio; CUNHA, Miguel Pinha; SOUTO, Solange. **Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional**. RAE-eletrônica, v. 6, n. 2, 2007.

ROBBINS, Stephen R. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Carlos Rodolfo Nunes Martins. **A Espiritualidade nas organizações: um estudo empírico**. 2012. 115 f. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Programa de Pós-Graduação em Marketing, Coimbra, 2012.

DA SILVA, Rogério Rodrigues. Espiritualidade e religião no trabalho: possíveis implicações para o contexto organizacional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 28, n. 4, p. 768-779, 2008.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; ZANELLI, José Carlos; OLIVEIRA, Elaine Lima de. Espiritualidade no trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

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

## NOTA

(1) Graduado em Administração pela Universidade de Caxias do Sul/UCS. Gerente de Vendas na Auto Nova Petrópolis, Gramado, RS.

(2) Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Graduado em Engenheiro Eletrônico pela Pontifícia Universidade Católica/PUC-RS. Diretor do Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais da Universidade de Caxias do Sul/UCS, Caxias do Sul/UCS. Professor do Mestrado Profissional em Biotecnologia e Gestão Vitivinícola na Universidade de Caxias do Sul/UCS, Caxias do Sul-RS.

(3) Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul/UCS. Graduado em Administração pela Universidade de Caxias do Sul/UCS. Coordenador do setor de protocolo na Universidade de Caxias do Sul/UCS, Caxias do Sul-RS.

Enviado: 02/05/2018

Aceito: 15/02/2019