

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

PAULETTE ALBÉRIS ALVES DE MELO

**ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: A CONFLUÊNCIA ENTRE
NEGÓCIOS, FILOSOFIA E FÉ.**

**São Caetano do Sul
2007**

PAULETTE ALBÉRIS ALVES DE MELO

**ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: A CONFLUÊNCIA ENTRE NEGÓCIOS,
FILOSOFIA E FÉ.**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Administração da Universidade Municipal
de São Caetano do Sul – IMES, como
requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração.**

**Área de Concentração: Gestão e
Inovação Organizacional.**

**Orientador: Prof. Dr. René Henrique Götz
Licht.**

**São Caetano do Sul
2007**

TERMO DE APROVAÇÃO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES

Campus II – Av. Santo Antonio, 50 – Centro - São Caetano do Sul – SP

REITOR

Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO E PESQUISA

Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação defendida e aprovada em 01 de Março de 2007 pela banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Ricardo Quadros Gouvêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia – Universidade Imes

Prof. Dr. René Henrique Götz Licht – Universidade Imes - (Orientador).

À **Desirée, Marcus Vinicius e Renan**, filhos amados.
Dê, Ni e Nan: pelo que vocês são,
pelos valores que aprendemos e compartilhamos: dependência de Deus e trabalho sério.
Vocês são as melhores coisas que eu já fiz na vida!

À **Da.Dirce**, minha mãe.
pela sua maravilhosa (às vezes exagerada) dedicação a mim e aos meus filhos.

Agradecimentos

Gratidão é uma palavra por demais pequena para significar quanto o envolvimento das pessoas que menciono a seguir contribuiu para a realização deste trabalho.

Em seu livro “O pálido ponto azul”, Carl Sagan apresenta uma foto que a espaçonave *Voyager One* tirou na periferia do sistema solar e que apresenta o planeta terra como um pequenino grão de areia de cor azul-pálido. Sagan declara a insignificância das vaidades humanas diante de um universo com 100 bilhões de galáxias. A despeito do que somos, Deus, o criador dessas galáxias, ainda fala e cuida dos seus, no pálido ponto azul. Agradeço ao Deus Eterno, absoluto, amoroso e perdoador, pelas pessoas que colocou nessa jornada, e que viabilizaram a presente pesquisa. Só Ele poderá recompensá-los!

Minha gratidão à minha família, filhos e mãe, e em especial à Lucia, minha irmã, pela paciência com a minha reclusão. Para alguém que, como ela, gosta de falar, não deve ter sido fácil conviver com o meu silêncio.

Com quais palavras agradecer ao Prof. Dr. René Henrique Götz Licht, mestre, orientador, e amigo? O Prof. Dr. René é um educador na acepção completa do termo, pois me desafiou a sair da letargia, a vencer fraquezas, conscientizando-me não de onde eu estava, mas até onde eu poderia ir. Mesmo sabendo de minhas muitas inabilidades, acreditou em mim mais do que eu mesma. Pelo seu caráter grandioso, pela rica inspiração e apoio, pela pessoa marcante que é, demonstrou ser alguém a quem admirar e amar por toda vida.

Minha gratidão ao corpo docente da Universidade Imes, em especial ao Prof. Dr. Mauro Neves Garcia, Prof. Dr. Antonio Carlos Gil, Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim pelo exemplo no exercício do compartilhamento do saber.

Sou grata ao Prof. Dr. Ricardo Quadros Gouvêa, filósofo, escritor, e professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie, cuja disposição em atender ao pedido de uma ilustre desconhecida e fazer parte da banca de examinadores sensibilizou-me indelevelmente.

Aos colegas do Curso de Mestrado, Isaac, Abner, Daniela, Samanta, Tháíis, Esmeralda, Borghi, Diana, Djairo, Jaqueline, Silmara, Acácio e Renato, agradeço pela oportunidade de compartilharmos nossos sonhos. Vamos realizá-los!

Resumo

Há uma busca pela espiritualidade humana que se evidencia na onda de misticismo que invade a sociedade. Vários autores pesquisados afirmam que a espiritualidade é a solução para as crises que atingem as pessoas nas organizações, dentre as quais a crise de sentido de vida é a mais séria. Nesse “mergulho na subjetividade humana”, a presente pesquisa propôs-se a investigar quais fatores da espiritualidade individual estavam presentes no ambiente das empresas. Para isso, foram pré-definidos 18 fatores da espiritualidade a serem pesquisados. Trabalhou-se com uma amostra de 374 colaboradores pertencentes a 6 empresas. Os dados coletados foram tratados quantitativamente sendo submetidos a tratamentos estatísticos: análise fatorial e análise de clusters. Os dados obtidos, a partir de cada fator pesquisado, foram tratados qualitativamente, sendo cada um deles discutido em suas eventuais correlações. Os dados coletados também foram tratados considerando-se o gênero dos respondentes. A análise fatorial forneceu dados para novos reagrupamentos dos fatores em futuras pesquisas, e, dos dezoito fatores pesquisados, seis estavam fortemente presentes, oito razoavelmente presentes, e quatro estavam pouco presentes. Aceitação e acolhimento, oportunidades para expressar a vida interior, amizade e responsabilidade social foram as dimensões da espiritualidade menos evidenciadas. O presente estudo investigou como pessoas e empresas interessadas na compreensão do tema poderão implementá-lo, viabilizando a integralidade dos indivíduos no ambiente das organizações.

Palavras chave: espiritualidade, integralidade, e sentido de vida.

Abstract

There is a search for the human spirituality that is evidenced in the wave of mysticism that invades society. Several researched authors affirm that spirituality is the solution for the crisis that reaches people in companies, among which, the crises of life sense is the most serious one. In that "immersion in human subjectivity", the present research intended to investigate which factors of the individual spirituality were present in the atmosphere of organizations. For that matter, 18 factors of spirituality were pre-defined to be researched, working with a sample of 374 collaborators belonging to 6 companies. The collected data were treated quantitatively being submitted to statistical treatments: factorial analysis and clusters analysis. The data, obtained starting from each factor also researched, were treated qualitatively, being each one of them discussed in their eventual correlations. The data collected were also treated considering the respondent's gender. The factorial analysis supplied data for new factors rearrangements in future researches, and, among the eighteen researched factors, six were strongly present, eight reasonably present, and four were little present. Acceptance and reception, opportunities to express the interior life, friendship and social responsibility were the dimensions of spirituality less evidenced. The present search investigated as people and companies interested in understanding this issue can implement it, enabling the integrality of individuals in the organizational environment.

Key words: spirituality, crises of life sense and integrality.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| Lista de Quadros..... | 05 |
| Lista de Tabelas | 06 |
| Lista de Gráficos..... | 08 |
| | |
| 1 APRESENTAÇÃO..... | 09 |
| 1.1 Introdução..... | 11 |
| 1.2 Origem do estudo..... | 17 |
| 1.3 Pergunta-problema..... | 17 |
| 1.4 Objetivos..... | 17 |
| 1.5 Justificativa do estudo..... | 18 |
| 1.6 Delimitação do estudo..... | 19 |
| 1.7 Vinculação à linha de pesquisa..... | 20 |
| | |
| 2 .SÍNTESE DO REFERENCIAL CONCEITUAL..... | 21 |
| 2.1 A era pós-moderna..... | 21 |
| 2.2A era da informação..... | 27 |
| 2.3 A crise no modelo de gestão nas empresas..... | 30 |
| 2.4 A crise de “sentido de vida” das pessoas..... | 33 |
| 2.5 A satisfação pessoal no trabalho..... | 40 |
| 2.6 A crise de liderança nas empresas..... | 47 |
| | |
| 3. A ESPIRITUALIDADE..... | 50 |
| 3.1 Espiritualidade: a busca na unificação de conceitos..... | 55 |
| 3.2 Definindo os domínios da alma e do espírito..... | 57 |
| | |
| 4. METODOLOGIA DE PESQUISA | 62 |
| 4.1 Tipo de estudo..... | 62 |
| 4.2 Método de pesquisa..... | 63 |
| 4.3 Universo amostral e sujeitos de pesquisa..... | 64 |
| 4.3.1 Identificação do universo amostral..... | 65 |
| 4.3.2 Identificação da população alvo..... | 69 |
| 4.3.3 Definição da técnica de amostragem..... | 70 |

| | |
|---|-----------|
| 4.4 Coleta de dados..... | 70 |
| 4.4.1 Técnica de coleta de dados..... | 71 |
| 4.4.2 Instrumento para coleta de dados..... | 71 |
| 4.4.3 Fatores da espiritualidade..... | 73 |
| 4.4.4 Características dos fatores a serem pesquisados..... | 74 |
| 4.4.5 Modelo do Instrumento de pesquisa..... | 79 |
| 4.4.6 Coleta de dados..... | 82 |
| 4.4.7 Tratamento e análise dos dados..... | 82 |
| | |
| 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA..... | 84 |
| 5.1 Caracterização da amostra..... | 84 |
| 5.2 Gênero..... | 85 |
| 5.3 Idade..... | 86 |
| 5.4 Tempo na empresa..... | 87 |
| 5.5 Área de atuação..... | 88 |
| 5.6 Tratamento dos dados..... | 89 |
| 5.6.1. Dados faltantes..... | 89 |
| 5.6.2 Outliers..... | 89 |
| 5.7 Espiritualidade: análise descritiva dos dados..... | 90 |
| 5.7.1 Discussão dos dados..... | 91 |
| 5.7.1.1 Fé no Transcendente, Deus ou Poder Superior..... | 91 |
| 5.7.1.2 Oração ou meditação envolvendo o Trancendente..... | 92 |
| 5.7.1.3 Honestidade..... | 93 |
| 5.7.1.4 Humildade..... | 94 |
| 5.7.1.5 Serviço para outros..... | 95 |
| 5.7.1.6 Sentido de vida e propósito no trabalho..... | 97 |
| 5.7.1.7 Espírito de Equipe e Sensação de pertencer..... | 98 |
| 5.7.1.8 Aceitação e Acolhimento..... | 99 |
| 5.7.1.9 Alinhamento com os valores da organização..... | 100 |
| 5.7.1.10 Ética e Moral..... | 102 |
| 5.7.1.11 Oportunidades para expressar a vida interior..... | 103 |
| 5.7.1.12 Amizade..... | 104 |

| | |
|--|-----|
| 5.7.1.13 Satisfação pessoal no trabalho..... | 105 |
| 5.7.1.14 Relações Familiares..... | 106 |
| 5.7.1.15 Cooperação..... | 107 |
| 5.7.1.16 Autoconhecimento..... | 109 |
| 5.7.1.17 Respeito à natureza e meio ambiente..... | 110 |
| 5.7.1.18 Responsabilidade Social..... | 111 |
| 5.7.2 Análise e discussão dos dados - homens e mulheres..... | 113 |
| 5.7.2.1 Fé no Transcendente, Deus ou Poder Superior..... | 117 |
| 5.7.2.2 Oração ou meditação envolvendo o Transcendente..... | 119 |
| 5.7.2.3 Honestidade..... | 120 |
| 5.7.2.4 Humildade..... | 121 |
| 5.7.2.5 Serviço para outros..... | 122 |
| 5.7.2.6 Sentido e propósito no trabalho..... | 123 |
| 5.7.2.7 Espírito de Equipe e Sensação de pertencer..... | 124 |
| 5.7.2.8 Aceitação e Acolhimento..... | 124 |
| 5.7.2.9 Alinhamento com os valores da organização..... | 125 |
| 5.7.2.10 Ética e Moral..... | 126 |
| 5.7.2.11 Oportunidades para expressar a vida interior..... | 127 |
| 5.7.2.12 Amizade..... | 128 |
| 5.7.2.13 Satisfação pessoal no trabalho..... | 128 |
| 5.7.2.14 Relações Familiares..... | 129 |
| 5.7.2.15 Cooperação..... | 129 |
| 5.7.2.16 Autoconhecimento..... | 130 |
| 5.7.2.17 Respeito à natureza e ao meio ambiente..... | 131 |
| 5.7.2.18 Responsabilidade Social..... | 132 |
| 5.8 Comparação dos dados para os segmentos..... | 133 |
| 5.9 Análise Fatorial dos dados coletados..... | 136 |
| 5.9.1 Método de extração dos fatores..... | 136 |
| 5.9.2 Tipo de rotação dos fatores..... | 137 |
| 5.9.3 Análise dos resultados..... | 138 |
| 5.9.3.1 Análise fatorial das assertivas subjetivas..... | 138 |
| 5.9.3.2 Grupo 01 de fatores subjetivos..... | 138 |
| 5.9.3.3 Grupo 02 de fatores subjetivos..... | 140 |

| | |
|---|-----|
| 5.9.3.4 Grupo 03 de fatores subjetivos..... | 141 |
| 5.9.3.5 Grupo 04 de fatores subjetivos..... | 142 |
| 5.9.3.6 Análise fatorial das assertivas objetivas..... | 144 |
| 5.9.3.7 Grupo 01 de fatores objetivos..... | 144 |
| 5.9.3.8 Grupo 02 de fatores objetivos..... | 146 |
| 5.9.3.9 Grupo 03 de fatores objetivos..... | 147 |
| 5.9.3.10 Grupo 04 de fatores objetivos..... | 149 |
| | |
| 6. CONCLUSÕES..... | 151 |
| 6.1 Fatores fundamentais da espiritualidade..... | 151 |
| 6.2 Fatores medianos da espiritualidade..... | 155 |
| 6.3 Fatores da espiritualidade menos presentes..... | 156 |
| 6.4 Fatores da espiritualidade em homens e em mulheres..... | 160 |
| 6.5 Fatores da espiritualidade nos segmentos..... | 162 |
| 6.6 Reagrupamentos formados a partir da Análise Fatorial..... | 163 |
| 6.7 Sugestões de mudanças nas empresas..... | 166 |
| | |
| 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 170 |
| | |
| 8. BIBLIOGRAFIA..... | 175 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|------------|
| Quadro 01. Consolidação dos fatores da espiritualidade..... | 77 |
| Quadro 02. Objetivos específicos e técnicas estatísticas..... | 82 |
| Quadro 03. Reagrupamento das assertivas subjetivas..... | 140 |
| Quadro 04. Grupo 02 subjetivo..... | 140 |
| Quadro 05. Grupo 03 subjetivo..... | 141 |
| Quadro 06. Grupo 04 subjetivo..... | 143 |
| Quadro 07. Reagrupamento das assertivas objetivas..... | 146 |
| Quadro 08. Grupo 02 objetivo..... | 146 |
| Quadro 09. Grupo 03 objetivo..... | 148 |
| Quadro 10. Grupo 04 objetivo..... | 149 |
| Quadro 11. Comparativo em homens e mulheres..... | 161 |
| Quadro 12. Reagrupamento de fatores da análise fatorial..... | 163 |
| Quadro 13. Reagrupamento dos fatores objetivos..... | 164 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 01. Indicação do universo amostral..... | 84 |
| Tabela 02. Distribuição da amostra por gênero..... | 85 |
| Tabela 03. Distribuição por idade nas empresas pesquisadas | 86 |
| Tabela 04. Fé no Transcendente, Deus, ou Poder Superior..... | 92 |
| Tabela 05. Oração ou meditação..... | 93 |
| Tabela 06. Honestidade..... | 94 |
| Tabela 07. Humildade..... | 95 |
| Tabela 08. Serviço para outros..... | 96 |
| Tabela 09. Sentido de vida e propósito..... | 97 |
| Tabela 10. Espírito de equipe e sensação de pertencer..... | 98 |
| Tabela 11. Aceitação e acolhimento..... | 99 |
| Tabela 12. Alinhamento com os valores da organização..... | 101 |
| Tabela 13. Ética e Moral..... | 102 |
| Tabela 14. Oportunidades para expressar a vida interior..... | 103 |
| Tabela 15. Amizade..... | 103 |
| Tabela 16. Satisfação pessoal no trabalho..... | 104 |
| Tabela 17. Relações Familiares..... | 105 |
| Tabela 18. Cooperação..... | 108 |
| Tabela 19. Autoconhecimento..... | 109 |
| Tabela 20. Respeito à natureza e ao meio ambiente..... | 111 |
| Tabela 21. Responsabilidade Social..... | 112 |
| Tabela 22. Idades para homens e mulheres..... | 113 |
| Tabela 23. Tempo na empresa para homens e mulheres..... | 114 |
| Tabela 24. Área de atuação para homens e mulheres..... | 115 |
| Tabela 25. Distribuição por sexo e por empresa..... | 116 |
| Tabela 26. Fé no Transcendente entre homens e mulheres..... | 117 |
| Tabela 27. Oração ou meditação entre homens e mulheres..... | 119 |
| Tabela 28. Honestidade comparada entre homens e mulheres..... | 120 |
| Tabela 29. Humildade comparada entre homens e mulheres..... | 122 |
| Tabela 30. Serviço para outros entre homens e mulheres..... | 122 |

| | |
|--|------------|
| Tabela 31. Sentido e propósito no trabalho entre homens..... | 123 |
| Tabela 32. Espírito de Equipe entre homens e mulheres..... | 124 |
| Tabela 33. Aceitação e acolhimento comparados..... | 124 |
| Tabela 34. Alinhamento com os valores da organização..... | 125 |
| Tabela 35. Ética e Moral entre homens e mulheres..... | 126 |
| Tabela 36. Oportunidades para expressar a vida interior | 127 |
| Tabela 37. Amizade comparada entre homens e mulheres..... | 128 |
| Tabela 38. Satisfação pessoal no trabalho..... | 128 |
| Tabela 39. Relações familiares entre homens e mulheres..... | 129 |
| Tabela 40. Cooperação entre homens e mulheres..... | 130 |
| Tabela 41. Autoconhecimento entre homens e mulheres..... | 131 |
| Tabela 42. Respeito à natureza entre homens e mulheres..... | 131 |
| Tabela 43. Responsabilidade social entre homens e mulheres. | 132 |
| Tabela 44. Distribuição da amostra por segmentos..... | 133 |
| Tabela 45. Distribuição da amostra por segmentos | 134 |
| Tabela 46. Distribuição da amostra por segmento e por sexo.. | 135 |
| Tabela 47. Grupo 01 - Análise fatorial - subjetivas..... | 138 |
| Tabela 48. Grupo 01 - Análise fatorial - objetivas..... | 144 |
| Tabela 49. Fatores fundamentais da espiritualidade..... | 152 |
| Tabela 50. Fatores medianos da espiritualidade..... | 155 |
| Tabela 51. Fatores menos presentes..... | 157 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|------------|
| Gráfico 01. Gênero..... | 86 |
| Gráfico 02. Faixa Etária..... | 87 |
| Gráfico 03. Tempo na empresa..... | 88 |
| Gráfico 04. Área de atuação..... | 88 |
| Gráfico 05. Idades de homens e mulheres na amostra..... | 114 |
| Gráfico 06. Tempo na empresa para homens e mulheres..... | 115 |
| Gráfico 07. Áreas de atuação para homens e mulheres..... | 116 |
| Gráfico 08. Amostra por segmento..... | 133 |
| Gráfico 09. Tempo na empresa por segmento..... | 134 |
| Gráfico 10. Participação do gênero nos segmentos..... | 135 |

1 APRESENTAÇÃO

Os tempos são fortes, e a hora é grande!

As primeiras vagas do equinócio erguem-se já no horizonte para dar à luz um novo milênio...

Um grande pedaço da história nascente desprende-se de nós do dealbar do futuro...

Saint-John Perse

De acordo com Harman e Hormann (2005), parece estar se processando no mundo empresarial uma mudança que envolve a reavaliação dos pressupostos básicos da sociedade ocidental: desenvolvimento, negócios e democracia.

Para obter-se um entendimento coerente do todo, conforme os autores, precisam ser considerados os problemas referentes à deterioração ambiental produzida pelo homem, à devastação e desertificação do planeta, ao acúmulo de produtos químicos tóxicos, inclusive nos oceanos, à miséria e à fome crônica em várias regiões, e os problemas sociais persistentes de crime, terrorismo, e consumo de drogas.

Surgem em resposta a esses movimentos, de acordo com Davel e Vergara (2006), diversos contra movimentos sociais e políticos, ações que promovem a democracia, a liberdade, a consciência ecológica, movimentos pela paz mundial e busca por justiça social.

Dentro dessas intrincadas relações, a redefinição do papel do trabalho, tão relevante para a solução desses dilemas, têm sido pouco discutida. Notícias a respeito dos trabalhadores na economia atual que se sentem alienados e consideram seu trabalho sem sentido são raras. Aqueles que discutem a economia do trabalho não têm dado adequado tratamento à questão do significado deste, conforme Harmam e Hormann (2005).

A relutância em discutir determinados aspectos relativos ao trabalho apresenta, entre outras justificativas, o fato de os problemas parecerem insolúveis.

Reforçando a “insolubilidade do problema” estão os trabalhadores que,

quando buscam o entendimento e a verdade, encontram incertezas. Para os autores, nessa confusão, os trabalhadores sabem muito bem o que não querem, pois tem ficado cada vez mais claro aquilo que não está funcionando. Entretanto, as pessoas no trabalho não têm idéias explícitas a respeito daquilo que de fato querem, ou seja, falta visualizar como seria o futuro numa sociedade global que funcionasse!

Conforme Kotter (2003), embora exista uma efetiva aversão em reconhecer a seriedade e profundidade dos problemas, o papel do trabalho na vida do indivíduo e na sociedade representa uma dimensão crucial na jornada rumo ao futuro. Nesse futuro, diz o autor, tanto o desemprego crônico quanto o subemprego terão que ser confrontados. O trabalho está se tornando um bem escasso a ser racionado, segundo Harmam e Hormann (2005).

Esse bem escasso, dizem os autores, não é mais tão necessário do ponto de vista da produção, pois o desenvolvimento tecnológico garante, através das máquinas e equipamentos, a produção. Em contrapartida, a plena participação é, do ponto de vista social, essencial à saúde física, emocional e espiritual das pessoas.

Quando, em termos tecnológicos e econômicos, o trabalho do homem não se realciona mais à produção dos alimentos necessários à sobrevivência, qual deveria ser o foco central desse novo empreendimento? Os autores inquiram: Qual deveria ser o projeto central do trabalho, para uma sociedade como essa? Parece haver uma única resposta satisfatória: o aprendizado e o desenvolvimento humanos, em seu mais amplo sentido, como fim e como meio.

As modernas corporações são as formas de organização de maior adaptabilidade que já se inventou, assim, numa época de transição na qual mudanças fundamentais estão se processando, estas terão que estar na vanguarda desse movimento. Há um papel diferenciado a ser exercido pela liderança empresarial, conforme Covey (2005), na busca de soluções para a crise.

Para King (1989) e Kelley (1998), a espiritualidade transformou-se numa senha universal para designar a busca de rumos em tempos de crise.

Há que se compreender, entretanto, conforme Comparato (2003), que existem fatores determinantes e fatores condicionantes dentro do momento histórico atual em que a civilização se insere.

Ao traçar um panorama do mundo externo e interno ao ambiente de

trabalho, a presente pesquisa discorreu e discutiu a era pós-moderna e era da informação (em sua vertente maior, a globalização), tidas como fatores determinantes do comportamento social, o impacto que têm gerado na sociedade e sua influência sobre o ambiente de trabalho.

As diversas crises que acometem as pessoas no trabalho, crise de sentido de vida, crise de satisfação pessoal, crise e desafios à liderança, compõem os fatores condicionantes, e também foram discutidas a partir do diálogo entre os autores pesquisados.

Conforme Harman e Hormann (2005) estão se desfazendo as distinções entre o secular e o sagrado em todas as áreas da sociedade. A espiritualidade foi, então, discutida em sua correspondência a partir dos desafios do trabalho e diante das expectativas das pessoas.

Concluiu-se que a espiritualidade pode construir uma compreensão serena da vida no tempo e no espaço, redirecionando a busca da identidade, redimensionando a busca da comunidade e ressignificando a busca da totalidade.

1.1 Introdução

De acordo com Hitt *et al* (2005), vislumbra-se o desenvolvimento de um novo panorama para o século XXI. A internacionalização das fronteiras e a hipercompetitividade da era da informação atingiram uma magnitude até então nunca vista, criando um ambiente de negócios desafiador e complexo, pleno tanto de ameaças quanto de oportunidades.

Dentre as ameaças que permeiam o mundo organizacional, para os autores, a luta pela sobrevivência é a mais relevante, porque depende tanto das ações de curto prazo quanto das visões de longo prazo.

Davis e Meyer (1999) afirmam que sobrevivência empresarial só se garante, na contemporaneidade, através da obtenção, de forma recorrente, de retornos acima da média. Dentre as habilidades necessárias à geração de resultados maiores do que a média do seu segmento, conforme os autores, as empresas terão que ser capazes de maximizar os novos insumos: velocidade,

intangibilidade e conectividade, que sucederam terra, capital e trabalho, arcaicos enquanto fatores de produção.

Os retornos acima da média são os únicos caminhos, de acordo com Hitt *et al* (2005), para consolidar a sobrevivência e crescimento das empresas e das relações de emprego (quaisquer que sejam suas denominações) na nova economia.

Lobato (2000) entende que a geração de retornos acima da média está relacionada a um contexto de trabalho no qual pessoas e organizações estejam aptas a identificar e explorar suas vantagens competitivas.

Mesmo assim, na visão de Hitt *et al* (2005), há poucas garantias. A complexidade desse novo ambiente denota-se no fato de que mesmo tendo obtido retornos acima da média, o desempenho poder ser transitório e impermanente, ou seja, além de desenvolver vantagens competitivas, estas terão que ser sustentáveis. As empresas terão que transformá-las em um ciclo contínuo.

A transitoriedade do êxito competitivo é uma realidade para o mundo das empresas, por essa razão, entre as fontes de consolidação do patrimônio corporativo o trabalhador emerge como fator crítico de sucesso. O trabalhador adquire relevância diferenciada, pois é o grande gerador de conhecimento. É a partir dessa premissa que Covey (2005) os chama de “trabalhadores do conhecimento”.

Os trabalhadores do conhecimento são colaboradores diferenciados dentro do atual contexto histórico. Esses trabalhadores, para o autor, são o elo entre todos os demais investimentos da organização pois propiciam foco, criatividade e alavancagem na utilização de todos os recursos.

Para Covey (2005), esse colaborador é tão valioso que, ao liberar seu potencial, dá às organizações uma extraordinária oportunidade de criação de valor. É através desse trabalhador que o conhecimento, enquanto informação, inteligência e expertise, constrói a base da tecnologia e a aplica.

Dada a importância que as pessoas assumem no atual contexto sócio-econômico, elas deveriam encontrar nas empresas um ambiente que permitisse o desenvolvimento do máximo do potencial de cada indivíduo. O ambiente organizacional, entretanto, está muito distante dessa realidade, assevera Morris (1998). Para ele, o ambiente de trabalho nas organizações inspira mais à conformação e ao conflito do que ao crescimento pessoal.

Lançando um olhar para o ambiente organizacional, Grant e Stephens

(2004) informam que há mais despersonalização e descontinuidade no trabalho, do que oportunidades para o florescimento individual. Como decorrências desses conflitos, instalam-se incerteza, insatisfação, deformações físico-psicológicas e a Síndrome de *burnout* (GIACALONE e JURKIEWICZ, 2003).

A razão principal dos conflitos no trabalho, para Covey (2005), repousa na visão fragmentada através da qual as pessoas separam sua vida de seu trabalho. A maioria das culturas nas organizações repete esse modelo, que vai se introduzindo e gerando uma sucessão de momentos compartimentalizados e não uma seqüência de vida na mente das pessoas.

Conforme o autor, as empresas estão vivenciando crise no modelo de gestão dos negócios, que acaba por gerar uma crise de sentido de vida nas pessoas. Essa crise no modelo de gestão está caracterizada na forma mecanicista e fragmentadora utilizada na gestão de pessoas durante a era industrial que, embora anacrônica, ainda segue sendo aplicada. O atual modelo vigente está orientado pela conhecida filosofia motivacional da cenoura e do chicote.

Na visão de Cavalcanti e Silva (2005) as conseqüências nefastas desse estilo administrativo anacrônico minam a motivação e destroem a capacidade de realização das pessoas, formando “homens-máquina” e não “homens-indivíduo.”

Há incompatibilidade entre as filosofias de gestão existentes e as expectativas das pessoas, e incompatibilidade entre os papéis que cada um deve desempenhar dentro e fora da empresa. São essas incompatibilidades que, na visão de Morris (1998), dão origem à degradação no clima organizacional gerando conflitos.

Se no ambiente interno há plenitude de conflitos, no ambiente externo a tecnologia da informação transforma a história da civilização com a velocidade da luz. Ao mesmo tempo a globalização redesenha o *mapa mundi*, e estimula a competição entre os mercados.

Para Semeghini (2003) a mesma globalização que serviu como protótipo para a união de comunidades econômicas na Europa, América do Norte e América do Sul, trouxe o mundo para o quintal das casas, e, outrora acessível pela televisão através da qual assombrou aos avós de todos, atualmente assombra através da Internet.

De acordo com o autor, o indivíduo global vê-se obrigado a rever seus

conceitos de nacionalidade, mudar hábitos de consumo, confrontar-se com novos padrões éticos e morais, ao mesmo tempo em que toma conhecimento dos genocídios em Ruanda, da queda das Torres Gêmeas e da invasão do mundo árabe com suas milícias contra atacando a Israel.

Semeghini (2003) alerta que a clonagem de animais reivindica o direito à clonagem humana, ao mesmo tempo em que células-tronco oriundas de fetos “descartados” são definidas como o próximo milagre da ciência para o tratamento e regeneração de doenças.

Dentro e fora das empresas, há um mundo que devora a todos, no qual a palavra de ordem é “sobrevivência”. As pessoas lutam hoje para compreender melhor o que sabem, o que necessitam saber, e também o que devem fazer com a informação de que dispõem, comenta o autor.

Constitui-se um fato, entretanto, que o trabalhador assumiu uma importância até então nunca vista (HAUGHEY, 1997), em contrapartida, este ainda não interpreta seu trabalho com sentido e importância, mesmo sendo o ser humano alguém em constante busca de um sentido para viver (FRANKL, 1991).

Ao perguntar: a vida tem sentido? Qual o propósito da sua vida? Qual o melhor meio disponível para alcançar esse propósito? Como o trabalho viabiliza ou inviabiliza a realização desse propósito? Ao não encontrar respostas consistentes para seus questionamentos, o vazio existencial se instaura e a indeterminância passa a definir os comportamentos, ensina Morris (1998).

A fragmentação do indivíduo, a partir da compartimentalização no trabalho decorrente da crise no modelo de gestão, aliada aos desafios que o ambiente externo descortina, tem gerado uma crise de sentido de vida nas pessoas, e consolida-se no que Boff (2001) chama de crise existencial. Para ele, a insatisfação tem criado nas pessoas uma crise existencial que se origina na angústia inspirada pela lógica produtivista do novo tempo.

Essa sobreposição de crises torna-se compreensível à luz da importância que o trabalho assume na geografia humana, cujas conseqüências aparecem na confusão que há em todas as organizações. A insensibilidade emocional gera ambientes hostis e apáticos onde os que não estão ansiosos estão indiferentes, conforme Covey (2005), indiferença ancorada na incapacidade humana para administrar tantas descontinuidades (DRUCKER, 2002).

Boff (2001) conclui que a humanidade está indignada com o destino previamente definido dentro da sociedade política na qual está obrigada a viver. Para ele, os trabalhadores recusam-se a aceitar o caminho que a humanidade está sendo coagida a trilhar, pois ao lado dos desafios do trabalho, há o contexto dramático e perigoso de uma cultura que teme a extermínio da espécie, a liquidação da biosfera, as novas doenças, a violência urbana, enfim, a impermanência como ameaça ao futuro comum da humanidade.

Diante da crise existencial, como conciliar os anseios e incertezas? Como conviver com a descontinuidade a partir da qual surgem novos desafios a cada dia? Como administrar a irracionalidade, consolidar as informações incompletas para a tomada das melhores decisões, encontrar estabilidade para encarar as mudanças vertiginosas e as demandas por mananciais constantes de inovação e criatividade?

Para as empresas, como implementá-lo colocando o homem como personagem central num mundo onde todas as relações são utilitaristas: dá-se para receber e recebe-se para prosperar? (GONDIM,1999).

Morris (1998) afirma que, sendo o indivíduo o único promotor da excelência duradoura, é preciso criar um novo espírito nas empresas. Somente um novo espírito nas empresas poderá lançar os alicerces para a satisfação pessoal no trabalho e excelência em longo prazo. O mundo do trabalho anseia por uma nova consciência, fruto de um novo espírito.

O trabalho tem sido desumano e violento, mas graças ao crescimento da consciência espiritual e do desenvolvimento pessoal, há um anseio em realizar algo, e não apenas “ganhar a vida”, conforme Canfield e Miller (1997).

A contemporaneidade não pode prescindir da excelência, pois excelência e sobrevivência estão intrinsecamente ligadas, torna-se crucial, entretanto, que para o êxito da excelência o trabalhador redescubra um novo significado no trabalho (MORRIS,1998).

A crise existencial, crise no modelo de gestão, crise de sentido de vida e crise de satisfação pessoal no trabalho refletem-se na crise de liderança nas empresas. Autores como Barret (2000), e Covey (2005), entendem a carência de líderes nas organizações como reflexos de uma crise mais abrangente.

De acordo com os autores, espera-se atualmente dos líderes que assumam a responsabilidade pelo meio ambiental e social e pela satisfação das

necessidades materiais e sociais das pessoas que coordenam por meio do trabalho em equipe. Para isso, as pessoas têm que demonstrar uma correspondência cada vez maior entre os níveis de consciência corporativa e os níveis de consciência da liderança, pois a eficiência requer tal equilíbrio.

A fim de buscar o equilíbrio, diante do cenário que permeia, embasa e discute o atual ambiente de trabalho, não é de surpreender que as pessoas estejam ansiando que um senso de espiritualidade encontre guarida e inspire maior significado ao tumultuado dia a dia nas empresas (ASHMOS e DUCHON, 2000; BRISKIN, 1996; FOX, 1994; GARCIA-ZAMOR, 2003), assim, as únicas novas de inspiração e esperança estão no espírito.

Falando sobre a espiritualidade, Guillory (2000) assevera-a como uma das fontes primordiais de inspiração e de esperança alvissareira.

O trabalho vivido apenas sob as dimensões físicas e racionais do indivíduo não é mais suficiente. O homem é essencialmente um ser espiritual, e, conforme Boog (2005), o ser humano é indivisível.

Criar um novo espírito nas empresas significa reconhecer, respeitar e criar novas formas para que os outros expressem toda a sua natureza: física, mental, emocional/social e espiritual. Ao expressarem sua integralidade no trabalho, as pessoas criarão um ambiente no qual o gênio, a criatividade, a paixão, a motivação e o talento humanos desabrocharão, conforme Morris (1998).

Guillory (2000) confirma essa concepção, pois entende que as organizações que tiverem massa crítica de pessoas e equipes podendo expressar toda sua integralidade no trabalho alcançarão um novo patamar em termos de produtividade, inovação, liderança de mercado e na sociedade.

Para Boff a espiritualidade é o novo paradigma civilizatório, e, segundo Morris (1998), e Guillory (2000) fator primordial de sucesso neste século.

Para Gunther (2001); Broadway (2001); Sass (2000); Cavanaugh (1999) há um crescente interesse na espiritualidade no ambiente organizacional que atravessou a última década do século XX e entra no novo milênio disparando muita especulação.

Se a espiritualidade passa a ser, a partir dos autores citados, não só relevante, mas imprescindível, quão presente estará no ambiente organizacional? A presente pesquisa objetiva investigar se há e quais fatores da espiritualidade

individual estão presentes no ambiente de trabalho.

1.2 Origem do estudo

A espiritualidade tem papel relevante na vida da autora. Esta desenvolveu sua experiência profissional com foco em uma carreira como executiva em uma multinacional que dificultou o estudo sistemático do tema.

Veio, pelas razões citadas, ao Programa de Mestrado em Administração para estudá-lo de forma sistemática. No âmbito dessa ciência social aplicada, o assunto poderá fornecer embasamento para a construção de novos modelos de gestão de pessoas nas organizações.

1.3 Pergunta-problema

Quais fatores da espiritualidade individual estão presentes no ambiente das indústrias e no ambiente das empresas de prestação de serviços?

1.4 Objetivos

Conforme Richardson (1999), os objetivos estão definidos entre gerais e específicos. Os objetivos gerais são os que definem, de maneira ampla, qual a meta final da pesquisa. Os objetivos específicos são os que definem os aspectos que se pretende estudar e que contribuem para alcançar o objetivo geral.

Os objetivos finais e intermediários são, na visão de Vergara (1998), a definição dos resultados principais e os demais que se quer alcançar.

A presente pesquisa definiu como objetivo geral:

- Pesquisar quais fatores da espiritualidade estão presentes nas indústrias e nas empresas de prestação de serviços.

E como objetivos específicos:

- Caracterizar o perfil da amostra;
- Analisar a presença dos fatores característicos da espiritualidade individual, discutindo-os a partir da amostra;
- Avaliar a relação existente entre os fatores da espiritualidade presentes comparados entre homens e mulheres;
- Pesquisar eventuais distinções entre os fatores da espiritualidade para o segmento industrial e de prestação de serviços.
- Investigar a possibilidade de reagrupamento dos fatores da espiritualidade pesquisados.
- Identificar os fatores da espiritualidade presentes com maior ou menor intensidade no ambiente de trabalho, e suas eventuais correlações.
- Propor, a partir das inferências oriundas da coleta e discussão dos dados referentes aos fatores, sugestões de mudanças nas quais as empresas poderão concentrar-se para desenvolver o tema, caso assim o desejem.

1.5 Justificativa do estudo

Conforme Conger (1994), desde o final da década de 80 o mundo organizacional está buscando alternativas e respostas para enfrentar as crises no ambiente de trabalho. Para o autor, a espiritualidade é a única alternativa viável para a solução dessas crises.

Para Tillich (2000), a espiritualidade é um elemento essencial do homem e de seu mundo, ela é a fonte da qual se originam as normas para a vida. A espiritualidade só é visível, para o autor, a partir dos valores das pessoas. É na manifestação ambígua que é a vida que esses valores serão conhecidos.

A espiritualidade é, então, um tema que traz implícitos conceitos advindos da filosofia, da teologia, e atualmente, buscando referenciais na administração enquanto ciência social.

Assim, um estudo que dê tratamento especial à questão da espiritualidade no local de trabalho contribuirá para:

- Discutir a influência do ambiente externo no desenvolvimento das pessoas e o distanciamento que esse ambiente inspira em relação aos valores espirituais.
- Entender qual a ambiência ideal necessária à sobrevivência das empresas e conseqüentemente dos trabalhadores nelas inseridos na contemporaneidade, e onde a espiritualidade se insere nesse contexto.
- Discutir os atuais modelos de gestão de pessoas em vigor no ambiente das empresas e as crises nele gerados.
- Analisar a importância das empresas no atual contexto social e como o trabalho se relaciona com a crise de sentido de vida das pessoas.
- Compreender a espiritualidade como componente do indivíduo, e recuperar a essência espiritual do ser humano, viabilizando-a no ambiente de trabalho.
- Compreender a espiritualidade como a base da subjetividade humana e as barreiras a sua expressão no ambiente de trabalho.
- Discutir a conscientização individual a partir da compreensão da vida como vida integral, na qual há uma dimensão espiritual implícita.
- Propor a possibilidade de, através de um maior contato com o próprio interior, as pessoas prepararem-se para a realização de todas as potencialidades do ser.
- Discutir o trabalho como prática espiritual.
- Analisar a relação entre espiritualidade, princípios, valores e sentido de vida.
- Propor, através da criação de novos modelos de gestão de pessoas, a transformação do conceito de espiritualidade em *práxis*.
- Discutir como a espiritualidade, elemento essencial, pode humanizar o trabalho, elemento existencial.

1.6 Delimitação do estudo

O tema espiritualidade no ambiente de trabalho é incipiente. Os primeiros

estudos empíricos do assunto em administração surgiram a partir de 1991.

Pesquisas recentes investigando o conhecimento existente sobre o assunto consolidaram-no em duas grandes vertentes: a espiritualidade interna ou individual, e a espiritualidade externa ou organizacional.

Dada a amplitude do tema, a presente pesquisa concentrar-se-á somente nas expressões da espiritualidade individual e investigará sua presença no ambiente de trabalho.

1.7 Vinculação à linha de pesquisa

O desaparecimento das tradicionais fronteiras setoriais vem forçando cada vez mais as organizações a se manterem inovadoras e competitivas. A competitividade organizacional está ancorada no desempenho das pessoas. Para a revisão das práticas organizacionais cresce a certeza de que a gestão de pessoas é a atividade estratégica do momento.

Contextualizar a gestão de pessoas, administrar competências e talentos têm exigido das empresas a criação de uma nova ordem social que se reflita sobre a cultura organizacional.

Se as forças que vêm trabalhando por mudanças no sentido do aprendizado e do desenvolvimento humanos surgidas nos últimos trinta anos, estão suscitando não apenas uma nova ordem social, mas uma mudança cultural, a redescoberta da espiritualidade, base da subjetividade, tem sido discutida como a alternativa empresarial do momento.

Embora a espiritualidade e a política tenham sido encaradas como aspectos estanques da vida, estão cada vez mais, em nossos dias, sendo percebidas como os dois lados da mesma moeda (HARMAN e HORMANN, 2005).

O tema “espiritualidade no trabalho” está sendo conhecido como o veículo para desenvolver relações organizacionais mais humanas, sendo a fonte para a descoberta de novos modelos de gestão de pessoas, o que o vincula à linha de pesquisa de Gestão e Inovação Organizacional.

2 SÍNTESE DO REFERENCIAL CONCEITUAL

2.1 A era pós-moderna

A história da humanidade tende para uma realização grandiosa? Para um insucesso total? O mundo caminha imperturbavelmente para o desenvolvimento e o progresso apenas através de sobressaltos temporários e crises locais, ou as idéias de progresso ou desenvolvimento desorientam-nos e conduzem-nos ao desastre?

Edgar Morin

Covey (2005), Veith (1999), e Houston (2000), afirmam que a era pós-moderna e a era da informação nasceram juntas. Embora haja divergência na concepção do início das eras pós-moderna e era da informação, os três autores citados definem a queda do muro de Berlim como o marco divisor entre a era moderna e a era pós-moderna e entre a era industrial e a era da informação.

A destruição do muro de Berlim originou dois grandes movimentos dentro do novo “concerto” que passaria a soar tocado pela orquestra da humanidade. Esse acontecimento em 1989 consolidou não apenas a hegemonia capitalista, mas uma nova liberdade para o espírito humano.

Para Lyotard (1996) a queda do muro de Berlim foi um evento sobrecarregado de significação e cheio de conseqüências históricas, pois mais uma vez o sistema capitalista ocidental em seu conjunto se encontra diante dos efeitos diretos e indiretos de sua própria ação, sendo ao mesmo tempo protagonista e vítima de si mesmo.

Para ele, o cenário pós-moderno é essencialmente cibernético-informático. Historicamente, entretanto, o termo “pós-moderno” já havia começado a ser usado na década de 50, no pós-guerra. Naquela ocasião já havia filósofos e pesquisadores identificando que a humanidade estava chegando aos estertores da modernidade (VEITH, 1999).

Com a pós-modernidade, o iluminismo e a racionalidade foram destronados, inclusive nos *campi* universitários. A sociedade, a tecnologia, os

valores e as categorias básicas do pensamento foram mudando. Um novo modo de ver o mundo emergiu (VEITH,1999).

As ciências que se haviam consolidado nos duzentos anos de duração da modernidade, conforme Covey (2005), baseavam-se no racionalismo e no iluminismo, baluartes de uma era que desfalecia .

Agnes Heller (apud BAUMAN, 1998), explicando as razões do desaparecimento da modernidade, alerta que as ciências sociais produziram autoconhecimento e nunca deixaram de produzi-lo de forma racional. Essa racionalidade sepultou a sociedade numa auto-ilusão, cuja visão buscava uma interpretação tradicional pretendendo uma verdade extraterritorial e extratemporal, mostrava indecisão travestida de transparência, indicava o provisório na condição humana crendo-se portadora da certeza do mundo, revelava a ambivalência do projeto humano, quando supunha descrever a ordem natural. Assim, as ciências sociais que deveriam ser a consciência crítica da sociedade, e o sangue do tecido social, não cumpriram o seu papel, transformando-se em instrumentos de manipulação e poder (SCHAEFFER, 1997).

Lyotard (1996) analisando a modernidade em sua relação com a sociedade, afirma que tanto o liberalismo ocidental quanto o totalitarismo do leste geraram exploração e alienação em larga escala, que pavimentaram o caminho para o surgimento da pós-modernidade.

Para o filósofo, após dois séculos de lutas entre o trabalho e o capital, a sociedade se reconstruiria a partir do modelo ocidental, no qual as classes laboriosas não desempenhariam nenhum papel, submetendo-se à política imperialista do sistema que, via acumulação do capital, reforçava a autoridade dos negócios e do mercado.

Assim, as pretensões atemporais e universalizantes e a lógica do melhor desempenho financeiro em suas razões filosóficas e econômicas abriram caminho para o surgimento da pós-modernidade, conforme Lyotard (1986).

Com a queda do comunismo ruíram também as utopias políticas da modernidade. Nos escombros do muro de Berlim, uma nuvem negra, um vazio ideológico pairou sobre a civilização. A visão moderna do mundo ruiu, de acordo com Covey (2005), pois construiu sistemas racionalmente projetados nos quais os seres humanos descobriram ser impossível viver.

O positivismo, marca registrada da modernidade, argumenta Houston (2000), voltou-se para a existência observável das coisas e rejeitou toda espécie de transcendência, condenando o indivíduo a ser só e a entender que possuía direito a liberdade absoluta.

Como as mutações desses tempos de ruptura passaram pela destruição do que viera antes, Schaeffer (1997) alerta que a autoridade da razão foi derrocada e que essa é a principal inclinação ou tendência do pensamento pós-moderno.

Os herdeiros do iluminismo, para ele, prometeram que haveria uma resposta unificada com base no racional e não cumpriram a promessa. Os intelectuais veicularam sua loucura e a culpabilidade do mundo pensando serem “pós-tudo”: pós-moderno, pós-história, pós-sociologia, pós-psicologia.

Para Schaeffer (1997), rejeitaram-se os sistemas de pensamento dos séculos XIX e XX e estão superados, sem, entretanto, haverem sido transcendidos com nova verdade, ou identificado algo de comparável magnitude para tomar-lhes o lugar.

As conseqüências dessa forma de ver o mundo, para Harvey (1989), deflagraram a fragmentação, a indeterminância e a desconfiança intensa de todos os discursos totalizantes, que são a marca característica do pensamento pós-moderno, no qual tudo é “privado”.

Quando objetividade, absolutos e conceitos universais fragmentaram-se, o determinismo foi substituído pelo indeterminismo, o propósito e o desígnio substituídos pela chance e o acaso, a hierarquia substituída pela anarquia, os tipos, pelo mutantismo, o *logos* expresso na linguagem, pelo silêncio sem sentido ou palavra, conforme Gondim (1999).

A pós-modernidade minou também os quatro pilares da modernidade, a fé na razão, a fé no progresso tecnológico, a fé na ciência, e a fé no homem autônomo e auto-suficiente.

Além desses quatro pilares, a pós-modernidade desconstruiu também, de acordo com Morris (1998), as quatro virtudes transcendentais sobre as quais se assenta a felicidade humana: a verdade, a beleza, a bondade e a unidade.

O homem autônomo e auto-suficiente seria capaz de resolver seus dilemas e construir sua própria felicidade? Em sua “Filosofia do Absurdo”, Albert

Camus declarava que o mundo não fazia qualquer sentido. Para ele o homem, em sua situação irracional, em sua nostalgia de paz e terrível realidade do sofrimento cotidiano seria “profundamente livre”, e necessitaria desligar-se das regras comuns e aprender a viver só, na interioridade de suas paixões, sem dar satisfações a esse mundo completamente sem nexos.

Um mundo sem nexos é um mundo que convive com o caos, considerando qualquer ordem como apenas provisória e variando de pessoa para pessoa. Ao conviver com o caos, a pós-modernidade não procura transcender ou agir contra ele. Não procura, também, definir elementos eternos e imutáveis que porventura dentro dele estejam (VEITH, 1999; COVEY, 2005).

Ambos os autores supra referidos citam Sir. Arnold Toynbee, historiador, que na década de 50 empenhou-se em estudar o surgimento e queda das civilizações do mundo.

Ao estudar 21 civilizações mundiais, Toynbee descobriu que as sociedades à beira da desintegração sofrem de uma espécie de “suicídio social”. Esse suicídio originava-se no que o autor chamou de “cisão de alma”, e que precedia ao esmagamento dessas sociedades por outra civilização.

Essa “ruptura na alma” comum às sociedades em desintegração, apresenta, conforme Toynbee, quatro características comuns:

- Há uma sensação de abandono, consciente ou inconsciente, na teoria ou na prática, que se caracteriza por uma acomodação que aceita, sem relutar, um fatalismo cínico.
- Desaparece o idealismo. As pessoas param de crer na moralidade e cedem ao escapismo, abandonando-se ao vento das circunstâncias, fugindo de seus problemas para o mundo da distração e do entretenimento.
- O desamparo surge na seqüência, com as pessoas sendo levadas a descreer de seu próprio esforço, como se não tivessem nenhum controle sobre a vida.
- Surge um sentimento de culpa, de aversão a si próprias que provém do próprio abandono moral.

Analisando as características definidas por Toynbee, e observando a ansiedade social pelo entretenimento, os vícios e o excesso no consumo de

produtos e mercadorias, Houston (2000), alerta para o fato de o Ocidente, com somente 10% da população mundial, consumir 66% dos recursos que são produzidos no planeta.

Para o autor, o consumismo, marca registrada do capitalismo, faz com que o respeito pelas pessoas e suas características singulares venha sendo destruído pelo mercado e pelo mundo da publicidade. Valores como amizade, alegria, amor, intimidade e lealdade passam a ser simples mercadorias, passíveis de serem compradas e vendidas, em troca de carros de prestígio, perfumes caros e posição social.

Nesse contexto, para Veith (2006), as pessoas como inigualáveis em dar e receber amor, perdem o valor em si mesmas. Há, para ele, um novo barbarismo em moda, que parece rejeitar idéias e beleza, desprezando ordem e valores objetivos, “enquanto as pessoas se entretêm assistindo aos filmes de massacre com a serra elétrica.”

Veith (2006) alerta para o fato de a brutalidade estar sendo vista como diversão: violências recreativas, insensibilidade e anti-intelectualismo. Quando a vida humana é tratada como coisa, não surpreende a avalanche de pornografia, de violência física, de estupros, de dominações e da manipulação dos indivíduos, uma vez que há um desejo furioso pelo prazer que justifica qualquer atitude.

Toynbee (apud VEITH, 1996) também faz referência à promiscuidade presente nas sociedades à beira da destruição. O termo é utilizado tanto no sentido sexual, quanto no sentido de uma aceitação indiscriminada, um ecletismo e uma tolerância geral à qual faltam critérios. Num mundo dessa natureza, a consciência está à deriva.

Veith (1999) afirma que diante das análises das últimas convulsões sociais de civilizações que se extinguiram, um choque desconcertante de reconhecimento se percebe.

Hillel Schwartz (1990) em seu livro “Fim de Século”, diz que se vive o “agouro da soberba” característico da pós-modernidade. Nele, a figura de Cassandra aterroriza. As coisas por certo vão dar errado. A probabilidade de algo muito ruim acontecer é altíssima, e há uma percepção de pessimismo agudo.

Para o autor, há um novo pessimismo que não acredita mais na redenção humana, as revoluções padronizadas esqueceram-se de revolucionar os seus

objetivos, suas estratégias e seus métodos.

As utopias esvaíram-se. Os países ricos não conseguiram eliminar a miséria, o desemprego é crônico, o meio ambiente está arrasado, e a violência está descontrolada, conforme Boff (2000).

A ameaça da guerra nuclear não existe, mas aumentam as guerras de limpeza étnica, intolerância racial e religiosa. *Punks* perseguem turcos, indianos e africanos nas ruas da Europa. O neonazismo ressurge sem ideologia alguma, apenas o ódio. O homem está mais predador do que nunca antes na história, conforme Gondim (1999).

Deixando a cátedra e tomando o sentido da vida cotidiana, a pós-modernidade expõe os cartéis de tóxicos, a Aids, as favelas urbanas em Manilla, no Rio de Janeiro e em Nova Delhi. Esses ambientes apresentam um homem descrente de si, bárbaro e depravado; cético, corrupto, cínico e tirano; alheio às instituições. Lyotard (1996) amplia o entendimento dizendo que a humanidade vive num mundo transformado pelo processo econômico e tecnocientífico do desenvolvimento do capitalismo.

Já que a história nos trouxe até aqui, Houston (2000), Veith (1999), Morris (1999), e Covey (2005) propõem um grande despertar para que a civilização atual rejuvenesça, e reverta-se a curva de declínio social.

Friedrich Nietzsche (apud SIRE, 2004) afirmou que uma cultura não pode perder seu centro filosófico sem a mais séria das conseqüências, não apenas para a filosofia sobre a qual está baseada, mas para a superestrutura da cultura inteira, comprometendo até mesmo a noção de uma pessoa sobre quem ela é. Tudo muda.

Se o centro que nos assegurava um lugar desapareceu, e a era pós-moderna encontra-se flutuando num pluralismo de perspectivas, numa pletora de possibilidades filosóficas, sem nenhuma posição dominante de onde ir ou como chegar lá, Sire (2004) afirma que a anarquia cultural é inevitável.

Não havendo “verdades de correspondência” no pós-modernismo, apenas verdades pragmáticas, o “eu” passa a ser um conceito instável, pois as pessoas não podem fazer nenhum julgamento normativo, apenas comentar e observar. A ética passa a ser, como o conhecimento, um construto lingüístico, vazio e sem sentido (SIRE, 2004).

Para o autor, a pós-modernidade esvaziou também a religião formal, mas

não conseguiu matar a sede de espiritualidade das pessoas. Mesmo consciente de que não há céu nem Deus, o homem pós-moderno não consegue erradicar o vazio espiritual de sua alma.

A sociedade pós-moderna vive a ambigüidade de ter sede do sobrenatural sem querer valer-se de valores sobrenaturais, apelando a uma religiosidade interiorizada, subjetiva e sem culpa, conforme Gondim (1999).

Partindo do “eu” sem identidade e da solidariedade sem fundamentos para onde caminharemos? Covey (2005) questiona a respeito de quais paradigmas devem-se criar para garantir o reflorescimento da civilização. Sire (2004) propõe que a civilização terá que se voltar ao passado, delimitar onde começou a tropeçar, reter as valiosas percepções do que aconteceu desde então, e forjar uma compreensão “que se sustente” sobre a formação básica de nosso mundo.

Covey (2005) e Guillory (2000), entendem que a estrutura empresarial é a mais relevante estrutura social contemporânea. Se assim ocorre, é no ambiente das empresas que a sociedade sofre o maior impacto da pós-modernidade, logo, é nele, ou ao menos a partir dele, que devem ser gestadas as mudanças estruturais na civilização.

Vergara (2006) conclui, ensinando que as mudanças promovidas pelas organizações afetam a identidade dos indivíduos e alteram a forma como eles compreendem suas relações com o mundo, incluindo a própria organização.

Dentro do escopo da presente pesquisa, à luz do diálogo realizado entre os autores pesquisados, a pós-modernidade deflagrou determinadas instabilidades sociais cujos reflexos negativos sobre a sociedade estão acima descritos. Entretanto, autores como Lyotard (1996), Morin (1981) Drucker (2002), fazem referências aos benefícios da pós-modernidade. Para eles, a alteridade e o pluralismo têm origem no respeito incondicional ao outro, e podem criar, na visão dos autores, um capitalismo compassivo capaz de transformar a atual sociedade numa sociedade mais solidária.

2.2 A era da informação

Há um fluxo para a história e para a cultura. Quando em 1989 o mundo

ocidental assistiu, atônito, à queda do muro de Berlim, este levou consigo não apenas os regimes que o erigiram, mas todo o conceito de “economia central planejada” que orientara a economia de mercado até então; nascia a era da informação (DAVIS E MEYER, 1999).

Esse segundo grande movimento na sinfonia social mundial, surgiu ancorado na globalização e no comércio eletrônico, conforme Covey (2005) e Hitt *et al* (2005).

Na era anterior, a era industrial, terra capital e trabalho definiam-se como insumos da economia. Enquanto fator de produção, para os autores, a terra não mudou muito, o capital e o trabalho, em contrapartida, mudaram radicalmente.

Para Davis e Meyer (1999), a conectividade, velocidade e intangibilidade da nova economia estão destruindo os valores que antes as empresas perseguiram, como a produção em massa, a fixação segmentada de preços e as funções de trabalho padronizadas, eficazes num mundo industrial lento e não conectado.

Covey (2005) e Lobato (2000) asseveram que ser uma pessoa ou organização eficaz eram opções na era industrial. Atualmente a eficácia é o preço mínimo que as empresas pagam para entrar em campo. Sobreviver, desabrochar, inovar, mostrar excelência e liderança na era da informação, nos exigirão ir além da eficácia.

O ritmo e a profundidade das mudanças, afirma Hitt *et al* (2005), estão produzindo uma fusão de todas as fronteiras tradicionais e um mundo com contornos indistintos está sendo forjado.

Conforme Davis e Meyer (1999), sob a influência da era da informação e da pós-modernidade, valores, produtos e serviços vão se mesclando. Organizadas cadeias de valores são confusas redes econômicas. Lares são escritórios. Conceitos, estruturas e processos se misturam, assim como propriedade e uso, conhecimento e informação, aprendizado e tradição, real e virtual. Em todas as áreas, os opostos estão misturados e indefinidos.

Para Davis e Meyer (1999) e Lobato (2000), os acelerados ciclos de vida dos produtos estão exigindo mudanças profundas na percepção das pessoas. Essas mudanças são de uma ordem de grandeza diferente, e só poderão ser enfrentados por um outro tipo de trabalhador, inserido numa realidade organizacional diferente.

Produzir e ultrapassar os padrões globalizados, para Covey (2005) só

será possível pelos chamados “trabalhadores do conhecimento”.

Para o autor, o trabalhador do conhecimento é alguém que, além do domínio das informações técnicas, esteja emocionalmente comprometido no trabalho. Esse envolvimento emocional é crucial na nova economia, uma vez que há um sistema de múltiplas trocas em todas as operações econômicas.

Se os ativos com maior valor no mercado são intangíveis: confiança, segurança, status, durabilidade, reconhecimento, etc. e, uma vez que os intangíveis são gerados a partir das pessoas, as pessoas e somente elas tornam-se os fatores críticos de sucesso na contemporaneidade.

Só as pessoas são capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis e retornos acima da média. A perenidade das empresas e dos empregos está intrinsecamente relacionada à adaptabilidade das pessoas em seu ambiente de trabalho, cuja velocidade das mudanças ultrapassou a zona de conforto de todos (DAVIS E MEYER, 1999).

No ambiente externo há uma sociedade em risco, violência, pobreza, doenças, terrorismo, cataclismos naturais. A malha social está entremeada pelo abandono, desamparo, ansiedade, promiscuidade e perda de valores, e a civilização à beira da desintegração.

Das mesmas pessoas que, por um lado sentem-se abandonadas, desamparadas, ansiosas e sem a âncora de virtudes ou valores sócio-culturais, espera-se, no ambiente organizacional, que sejam os trabalhadores do conhecimento, geradores de desempenho diferenciado, aptos a assumir desafios novos e conflitantes a cada dia. (HITT, 2005; HAUGHEY, 1997; MORRIS, 1998; EAST, 2005).

Peter Drucker (2003) assevera que, quando no futuro a história de nossa geração for contada, não será o comércio eletrônico ou a internet que serão lembrados, mas o fato de, pela primeira vez na história, as pessoas terem diante de si a oportunidade de se autogerenciarem, autogerenciamento para o qual a sociedade está totalmente despreparada.

Covey (2005) inquire: qual a infra-estrutura existente nas empresas para preparar as pessoas ao autogerenciamento? O que é necessário para dar às pessoas as condições mínimas necessárias a sua transformação de trabalhadores formais em trabalhadores do conhecimento?

Para Cavalcanti *et al* (2005), a transformação do modelo gerencial do passado, que concebia o homem como uma peça de uma engrenagem, para o modelo que coloca o homem no centro do universo corporativo, estimulando-o ao autoconhecimento, autodesenvolvimento e proporcionando-lhe oportunidade para que assuma as rédeas de sua vida e carreira é uma tarefa desafiadora.

Covey (2005) conclui que no panorama organizacional atual, não há soluções fáceis.

2.3 A crise no modelo de gestão das empresas

Tudo o que eleva, amplia e expande a alma torna-a mais capaz de ter sucesso naqueles empreendimentos que não lhe dizem respeito. Se os homens viessem a contentar-se um dia com objetos materiais, é provável que, aos poucos, perdessem a arte de produzi-los; e no final se divertiriam com eles, como os brutos, sem discernimento e ser aperfeiçoamento.

Aléxis de Tocqueville

Uma “economia”, para Davis e Meyer (1999), é a maneira segundo a qual as pessoas utilizam recursos para satisfazer seus desejos, assim, a economia deveria servir à sociedade. Aparentemente a idéia atual é que a sociedade serve à economia pois, à medida que algumas empresas crescem e abrem seu capital, o retorno financeiro ao acionista torna-se o valor mais importante.

Essa inversão de valores está implícita na mensagem: “lucros antes, pessoas depois” (CANFIELD E MILLER, 1997), e tem sua origem no modelo de gestão da era industrial.

Na era industrial os principais ativos e impulsionadores da prosperidade econômica eram as máquinas e o capital, ou seja, as coisas. Ford resumiu bem o pensamento vigente na época, quando afirmava que só precisava de dois bons braços, o problema era que o “resto” vinha junto (COVEY, 2005).

Como as máquinas eram projetadas, construídas e montadas de modo a formar um todo de funcionamento sincronizado, o modelo de gestão da era industrial compartimentalizou o indivíduo na mesma proporção em que fragmentava

equipamentos e processos.

Tal fragmentação, no trabalho, definia que bastava ao homem comparecer com o corpo e com o cérebro na empresa, deixando o “resto”, na portaria. Conforme Davis & Meyer (1999) e Houston (2000), bastava que realizasse tarefas sem questionamentos.

Na visão de Roazzi (2004), esse modelo de gestão das empresas foi influenciado pelo estilo militar de administração e realização. As guerras tiveram influência decisiva sobre a arquitetura social durante a era industrial.

Conforme Roazzi (2004), a hierarquia rígida e a agressividade do pensamento militar com sua competição, retaliação, motivação pelo poder ou pelo medo permearam toda a sociedade. Mesmo sendo autolimitativas, essas atitudes estavam na base das ações convencionais da sociedade.

O problema é que essa mentalidade administrativa tradicional gera contradições. Empresas prontas à competir na era da informação e na nova economia não podem administrar pessoas com os modelos de gestão da era industrial, até porque a magnitude do ambiente concorrencial atual é incomparável (HITT *et al*, 2005).

Falando sobre os desafios do ambiente concorrencial, Lobato (2000), e Srour (2003), ensinam que o trabalhador do século XXI terá que ser capaz de conciliar os seguintes paradoxos:

- Adaptar-se a um modelo de gestão que garanta visão antecipatória na geração de vantagens competitivas e retornos acima da média, produzindo cada vez mais com menores recursos;
- Transformar a melhoria contínua em inovação perpétua;
- Transformar a ética de retórica em prática.

Quais motivações, pergunta Haughey (1997), impeliriam o trabalhador à solução desses paradoxos?

A sociedade do labor está vivendo uma fase de transição em que, abaladas as tradições antigas, não foram substituídas por tradições novas, essa é a exata definição do termo “crise”. A crise gerada por esse modelo anacrônico de gestão está pondo em risco a perenidade do emprego e a sobrevivência das empresas (HITT *et al*, 2005).

Dessa forma, a ânsia pelo lucro e a sobrecarga de trabalho para um

número cada vez menor de trabalhadores têm transformado o ambiente das empresas em modernas masmorras. A crise no modelo de gestão de pessoas está degradando a satisfação e o significado dos “trinta e cinco anos” mais produtivos da vida, conforme Canfield e Miller (1997).

Lobatto (2000) amplia o entendimento dizendo que a transição entre os dois movimentos sociais, da modernidade à pós-modernidade e da era industrial à era da informação não se consolidou, e caracteriza a crise, pois “embora a sociedade velha esteja moribunda, ainda não morreu, ao mesmo tempo em que surge no horizonte uma nova sociedade que, todavia, ainda não nasceu.”

Durante muito tempo as escolas comerciais e cursos de ciências sociais e administração acreditaram que o dinheiro, a condição social, o poder ou a gratificação psicológica alimentavam as energias dos trabalhadores e davam consistência ao trabalho, conforme Davis e Meyer (1999).

Para os autores, tanto o “homem econômico”, quanto o “homem-social”, ou o “homem-político”, ou o “homem-psicológico”, frutos da moderna filosofia de trabalho, são incapazes de oferecer sentido para o trabalhador e de capacitá-lo a competir com maior preparo na nova economia.

Para Guillory (2000), a crise no modelo de gestão da era industrial ainda em vigor na era da informação gera a atual crise de sentido nas pessoas.

O autor propõe que novos modelos de gestão sejam criados, baseados na integralidade dos indivíduos, corpo, mente/alma e espírito, considerando suas afetividades, e levando em conta a “percepção de sentido” que está por trás de cada um dos “valores de motivação”.

O ambiente de trabalho atual, conforme Covey (2005), suprime totalmente o desabrochar do potencial humano. Já que as pessoas são seres com várias dimensões, corpo, mente, alma e espírito, as empresas têm que inspirar à busca e à realização do sentido de vida.

Para Cavalcanti *et al* (2005), o novo paradigma para as organizações pressupõe troca, participação, rede de relacionamentos, aprendizagem individual e coletiva, favorecendo a conexão afetiva e intelectual entre as pessoas, a fim de tornar o trabalho uma fonte de satisfação, realização e crescimento pessoal.

2.4 A crise de “sentido de vida” .

“Existir é apaixonar-se!”

Sören Kierkegaard

As pessoas são únicas no mundo da mente, e o que são em seu mundo de pensamentos determina como agem. Os valores e a criatividade humanos, ações e decisões são desenhadas no interior das pessoas, conforme Schaeffer (2003).

Para o autor, são os paradigmas ou pressupostos, muitos dos quais as pessoas nem se dão conta, que determinam suas ações. Os paradigmas são as estruturas básicas de como as pessoas encaram a vida, a sua cosmovisão, os filtros através dos quais enxergam o mundo. Os paradigmas fornecem tanto a base para os valores, quanto a base para as decisões pessoais.

Bergamini (1994) esclarece que os valores são os padrões através dos quais as pessoas escolhem viver a própria vida. Definidos os próprios valores, as pessoas têm de traduzi-los num conjunto de princípios diretores, um credo pessoal, que é comunicado àqueles que estão ao seu redor.

A fim de construir a compreensão de si mesmo no mundo, seus valores e paradigmas, perguntas básicas irrompem tais como: Qual o significado ou o sentido de vida? A busca de respostas a este questionamento está na base do espírito humano. Ao respondê-las as pessoas fundamentarão suas ações nessa compreensão, construindo seus paradigmas e pressupostos e guiar-se-ão por elas, conforme Morris (1998).

De acordo com o autor, antes de perguntar qual o sentido da vida, há uma pergunta básica e fundamental, anterior a esta: a vida tem significado? A vida tem sentido? Três correntes filosóficas de pensamento serão utilizadas na busca da resposta.

Os nihilistas dizem que tudo, inclusive a vida, é absurdo e desprovido de significado. Para os adeptos dessa corrente filosófica tudo acaba se resumindo a nada (MORRIS, 1998).

Os relativistas oferecem respostas dizendo que a vida terá significado na proporção em que lhe conferirmos algum. Morris (1998) afirma que certamente podemos construir domínios de significado em nossas vidas, mas é verdade também que nem todas as construções humanas são iguais, e, ultrapassando o

pensamento relativista, o filósofo alerta que não podemos dar significado a algo sem ter sobre ele controle suficiente.

Para ele, temos tanto controle sobre a vida como o temos sobre a morte. Não podemos conferir significado total e completo a nossas vidas com nossos próprios recursos.

Os filósofos absolutistas entendem que existe um Deus todo-poderoso que confere significado e significância à vida. Significado, pois confere valor e importância especiais a cada ser humano, e significância, pois Ele está engajado no processo de conferir significado tal que transcenda à própria pessoa (TILLICH, 2000; MORRIS, 1998).

Assim, entendendo o posicionamento básico dos filósofos acima, para entender a abrangência da crise de sentido de vida, compete a cada indivíduo, inclusive dentro da lógica do pluralismo pós-moderno, definir-se sobre o sentido que atribui à vida, e conseqüentemente o sentido que atribui ao trabalho.

Muitos filósofos discorreram sobre o sentido da vida na história da filosofia e dentro de diferentes correntes filosóficas. A partir do escopo da presente pesquisa, aplicaremos basicamente o entendimento consolidado sobre o tema, a partir do entendimento de dois filósofos contemporâneos: Morris (1998), filósofo protestante, e Solomon (2003), filósofo ateu, uma vez que postulam o mesmo significado e sentido para a vida.

Para ambos a vida terá sentido e significado através do “Amor criativo ou amor reflexivo”. A criatividade orientada para o amor confere razão de ser e sentido às pessoas.

Conforme Morris (1998), na vida e nos negócios, o amor reflexivo significa o desenvolvimento criativo de estruturas relacionamentos e soluções com novas possibilidades para o mundo que estejam baseadas no amor, na preocupação com a dignidade, integridade e valor dos outros .

Solomon (2003) orienta que, a despeito de todas as questões pós-modernas, do entusiasmo ou furor pela economia global dentro da nova ordem mundial, o que continua intratável é a necessidade individual e coletiva de entender com clareza o lugar de cada um no mundo. Para ele, a espiritualidade transbordante de uma vida apaixonada confere significado e propósito às pessoas.

De acordo com Morris (1998), esse alicerce de uma vida significativa, é

também o ponto de encontro, a confluência mais adequada entre filosofia, negócios e religião. Tal confluência que até poucos anos atrás parecia impossível, mas que atualmente é imprescindível.

O amor criativo à vida não se resume ao sentimento muitas vezes adocicado e disforme que se contenta apenas em sentir. Esse amor é um tipo de amor dinâmico que se manifesta no mundo fazendo algo original (SOLOMON, 2003).

Pela mutualidade tornamo-nos mais plenamente humanos diz Swidler (1996). Assim, para ter sentido e significado, todo desempenho humano deve ser considerado um reflexo do “amor que nos deu vida” (MORRIS, 1998).

Para isso, devemos ser todos empreendedores do espírito, expõe Morris (1998). Incorporações vivas e ativas no poderosíssimo negócio da criação. O negócio da criação orientada para o amor é o significado da vida.

Tillich (2000) advoga que o universo de sentido é a realização das potencialidades do universo do ser, ou seja, se as pessoas passam cada vez mais tempo no ambiente de trabalho, este se torna o universo de sentido das pessoas, logo, nele deverão encontrar oportunidades de construir e fazer sentido para si e para os outros.

Nota-se, entretanto, que poucas pessoas consolidaram sua noção de “sentido de vida”, principalmente na sociedade ocidental, pois durante muito tempo atribuiu-se ao trabalho uma posição de menor significação dentre as instâncias da vida social.

Para Lukács (apud SEMEGHINI, 2000), no trabalho está o fundamento que abarca as demais manifestações do ser na esfera da sociedade, sendo a principal expressão das pessoas em seu caráter genérico.

Como as pessoas vêem a si mesmas? Como vêem suas próprias vidas no trabalho? Estão envolvidas na tarefa de criar? Têm consciência de que estão construindo significado? Experimentam seu trabalho como uma parte criativa e fundamental do significado de suas vidas? Encontram plenitude naquilo que realizam? (MORRIS, 1998).

Marx (1968), afirmou que o trabalho é a condição de existência do homem, independentemente de todas as formas de sociedade; é a necessidade eterna de realização, que o propõe para a troca de matéria entre o homem e a

natureza, ou seja, para mediar a vida humana.

Bergamini (1994) explica que o sentido do próprio trabalho desapareceu ou foi perdido, em decorrência da crescente divisão e fragmentação do mesmo.

Para ela, a divisão e fragmentação desorganizaram e redesenharam o trabalho na contemporaneidade. Esse reducionismo psíquico e organizacional afetou e reduziu também o relacionamento entre as pessoas e o trabalho.

É certo que o significado e o propósito do trabalho mudaram várias vezes na história humana. Fox (1994) assevera que antes do período agrícola as pessoas caçavam ou encontravam o que precisavam para sobreviver na natureza. Durante o período em que a agricultura se desenvolveu, o cultivo de produtos e a criação de animais proviam e supriam as necessidades de subsistência.

Uma drástica mudança ocorre durante a revolução industrial quando as pessoas mudaram-se da terra para a cidade. Para suprir suas necessidades passaram a comprar o que precisavam. Harman (1988) afirma que essa mudança de ambiente disparou mudanças na mente das pessoas, pois passaram de produtores daquilo que precisavam, a consumidores de produtos produzidos por outros.

Essa nova disposição mental trouxe consigo diferentes mudanças nas crenças das pessoas, crenças instiladas pelo grupo dominante, os anglo-saxões. De acordo com os autores, essas crenças determinavam o consumo e a realização da totalidade dos desejos através da aquisição de produtos.

Para os autores, durante a revolução industrial os trabalhadores começaram a trabalhar pelo salário, e o trabalho foi separando-se dos outros aspectos da vida e uma crescente alienação entre o trabalho e a vida surgiu.

No século XX, a existência de recursos abundantes, a ênfase no individualismo, na competição e na produção e consumo em massa, consolidaram a fragmentação entre trabalho e vida fora do trabalho, de acordo com Covey (2005).

Enquanto trabalhar significava apenas a satisfação das necessidades materiais, modelos e idéias passaram a ser criados a partir das fábricas. Todo um conjunto de paradigmas surgiu, reforçado pela cosmologia Newtoniana, que via o universo como um sistema cujo funcionamento se aproximava ao das máquinas (FOX, 1994; CAPRA, 1982).

Conforme os autores, nessa época toda a sociedade vivia a transição

entre os sistemas manuais e os sistemas mecânicos, no trabalho e fora dele. As máquinas invadiam a vida diária e transformavam-na de dentro para fora, tornando-se a metáfora para entender o mundo.

Como as máquinas não crescem nem se desenvolvem, sendo apenas a soma de partes que as compõem, os trabalhadores passaram a ser vistos da mesma forma, afirma Sheldrake (1991 apud EAST, 2005).

Quando o mundo ocidental tornou-se de tal forma secularizado, desmistificado e racional, o trabalho foi perdendo seu sentido, tornando-se muito mais uma forma de ganhar a vida do que encontrar propósito na vida e reconhecimento pessoal (GIACALONE E JURKIEWICZ, 2003).

À luz desses fatos, conforme Bergamini (1994), instaurou-se uma esquizofrenia sócio-cultural que separava política e existência, arte e vida, teoria e prática, discurso e ação, pensamento e obra, vida e vida no trabalho.

Para Bergamini (1994), as segregações que ocorreram separando vida e trabalho baseavam-se na dicotomia dos indivíduos e instituições, processo através do qual pessoas e instituições são destruídas e dispersas em pequenos fragmentos sem nenhuma relação entre si.

Para Bergamini (1994), a fragmentação do mundo é multiforme e a realidade vem sendo fragmentada em áreas sociais, políticas e privadas, nas quais vivem-se vidas diferentes. As pessoas acostumaram-se a participar de uma ficção em que pensamentos, ações, experiências e emoções não estão inter-relacionadas.

Esse mundo compartimentalizado segue influenciando todas as experiências humanas. Para Bergamini (1994), essa fragmentação institucional afeta de tal forma os membros das organizações que todos parecem comportar-se de acordo com a crença implícita de que os que estão no topo sejam tidos como oniscientes e onipotentes e, por conseguinte, os demais sejam ignorantes e impotentes.

Essa divisão nas organizações, para a autora, não é uma característica exclusiva do sistema social. Ela está relacionada, legitimada e perpetuada por um processo psíquico e bastante complexo de introjeções e projeções do mundo interior de todos. Finalmente, ensina Bergamini (1994), seria aceitável o fato de somente alguns terem tudo e a maioria não ter nada.

Simon (2002) confirma a aceitação da “normalidade” nessa disparidade

social, explicando que a conseqüência mais contundente da fragmentação no atual ambiente de trabalho é a injustiça social explícita e aceita nas diferenças na divisão da renda. Essas diferenças têm gerado as contundentes feridas éticas com as quais a sociedade se confronta.

A constatação da miséria humana é, para ele, a grande geradora da crise de sentido de vida nas pessoas. Todos anseiam pela diminuição da desigualdade social. A exploração econômica irracional e destrutiva degradou o planeta e, ao lado de tanta riqueza, produziu tanta miséria (SIMON, 2002). Ademais, formas exploradoras, arcaicas e autoritárias de relacionamento profissional são incompatíveis com a era do talento.

Giacalone e Jurkiewicz (2003) afirmam que as filosofias que guiam as empresas modernas podem ser consideradas nocivas aos trabalhadores, à sociedade, e, em última instância à performance financeira da empresa.

Os autores sustentam que não é mais suficiente aos trabalhadores sentirem-se produtivos e efetivos, pois o que a maioria dos trabalhadores busca é encontrar sentido no seu trabalho. Ao interpretar o sentido em seu trabalho, fica claro o desalinhamento entre os objetivos da organização e os objetivos individuais.

Vários autores pesquisados (CAVALCANTI E SILVA, 2005; MORRIS, 1998; COVEY, 2005, HAUGHEY, 1997; HOUSTON, 1999; MORRIS, 1997; GONDIN, 2000), ratificam a afirmação da existência da crise de sentido de vida presente nas pessoas no ambiente das empresas.

É certo, conforme Haughey (1997), que o trabalho está entre as mais importantes manifestações humanas; manifestação que deveria considerar as necessidades espirituais, sociais e pessoais, principalmente a necessidade de sentido e significado para a vida.

Um ambiente de trabalho que conferisse sentido, para o autor, facilitaria o agir aplicando os melhores impulsos e valores morais. Por meio do trabalho, aprender-se-ia o envolvimento criativo e responsável.

O que Haughey (1997) chama de envolvimento criativo e responsável corresponde à mesma descrição de amor criativo de Morris (1998), e de Solomon (2003).

Ao discutir a busca humana por sentido de vida no trabalho, os autores argumentam que as organizações têm se transformado na fonte primordial de

sentido de comunidade para muitos, conforme Guillory (2000), Conger (1994), Burroghs e Eby (1998). As empresas se tornam tão importantes na construção de sentido pois:

- O ser humano é um ser destinado ao trabalho. O homem não pode, portanto, não trabalhar. (VANDELEENE 2001, apud CAVALCANTI E SILVA, 2005).
- As atividades comerciais, mais do que qualquer outra atividade humana, influenciam a capacidade de agir e reagir nas pessoas (MORRIS,1998).
- Os negócios transcenderem fronteiras e ideologias diferentes mais do que qualquer estrutura social contemporânea (COVEY 2005).
- A quebra das relações com a vizinhança, falta de participação em comunidades cívicas e o enfraquecimento das relações de unidade familiar estão conferindo, na visão de Ashmos e Duchon (2000), às empresas, importância primordial na construção do sentido de vida.
- Para uma quantidade cada vez maior de pessoas, o local de trabalho propicia o único laço consistente com outras pessoas e é a única alternativa para satisfazer as necessidades humanas de conexão e contribuição, de acordo com Ashmos e Duchon (2000).

O sentido da vida, para Frankl (1991), é enxergar um fim válido e significativo para si mesmo. Dessa forma, o processo de construção do sentido da vida perpassa obrigatoriamente pela existência ou não de sentido no trabalho.

Para Lasch (1983), a individualidade e a fragilidade dos contatos pessoais no ambiente de trabalho, tornam as amizades profundas e duradouras cada vez mais difíceis de serem conquistadas, bem como casos de amor e casamentos.

Conforme Canfield e Miller (1997), as pessoas querem trabalhar num local onde se sintam amadas, apreciadas, úteis, e não diminuídas, ignoradas e desvalorizadas. Os autores explicam que a humanidade começa a perseguir o sonho de trabalhar num local produtivo, divertido, significativo e magistral de cujo ambiente participem, contribuam, tenham valor e se sobressaiam, e donde, por fim, ouçam: “Obrigado! Você é importante!”

Cavalcanti *et al* (2005), concluem que todo ser humano quer não apenas trabalhar, mas trabalhar em algo que valha a pena, onde haja uma boa causa para

investir seu tempo e esforço, que o faça sentir-se útil e importante.

Por esse algo, afirmam os autores, as pessoas darão o melhor de si e não sentirão fome, sede nem cansaço. Por esse algo, as pessoas não farão contagem regressiva para ir embora quando mal chegaram ao trabalho.

Os problemas no ambiente organizacional serão melhor entendidos e administrados a partir da compreensão de sua razão primeira: falta de sentido de vida e carência de satisfação pessoal no trabalho (MORRIS, 1998).

A solução para a crise, como em muitos significativos avanços na história humana, está numa quebra fundamental das velhas formas de pensar. Ferguson (1995 apud Cavalcanti *et al*, 2005) sugerem que o caminho passa pela reflexão e restabelecimento de sentido de vida que gere uma nova postura profissional, diminuindo a dicotomia entre éticas profissionais e pessoais, entre convicções e carreira e entre trabalho e prazer. Uma vida com sentido encontrará satisfação pessoal no trabalho.

2.5 A crise de satisfação pessoal no trabalho

Todos os homens buscam a felicidade. E não há exceção. Independentemente dos diversos meios que empregam, o fim é o mesmo. O que leva um homem a lançar-se à guerra e outros a evitá-la é o mesmo desejo, embora revestido de visões diferentes. O desejo dá o último passo com este fim. É isto que motiva as ações de todos os homens, mesmo dos que tiram a própria vida.

Blaise Pascal

Segundo Bergamini (2004), satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores.

Trata-se, de acordo com a autora, de um conceito bastante complexo e ligado a percepções individuais, envolvendo dimensões comportamentais,

emocionais e cognitivas.

Para Morris (1998), ao compreender o significado dessa satisfação, os indivíduos poderão entender o que precisam em sua vida profissional e pessoal. O autor afirma que, ao observar o que herdou dos grandes pensadores ao longo dos séculos e em todas as culturas mundiais, a sociedade contemporânea consolidou apenas três visões gerais básicas de satisfação pessoal no trabalho.

A primeira corresponde à “necessidade de obter prazer”, e sustenta a busca humana por dinheiro e bens. Sabe-se que o dia de trabalho não é apenas uma longa onda de prazer. Morris (1998) ensina que, entretanto, deve haver o máximo de prazer associado ao nosso trabalho. Quando sentem prazer no que fazem, as pessoas dão o melhor de si.

As recompensas extrínsecas, salário, reconhecimento, status positivo, promoções e até o aumento de poder àqueles que demonstram a capacidade de bem usá-lo são fontes de prazer, geram alegria na experiência do trabalho e contribuem para uma vida satisfatória, ou pelo menos para uma experiência satisfatória no trabalho.

A segunda abordagem entende a satisfação no trabalho a partir da “necessidade de paz pessoal” e expressa-se através da busca, no trabalho, de tranqüilidade, serenidade e calma. Várias técnicas de motivação trabalham a fim de promover exatamente esse nível de satisfação, pois a ansiedade alcança, na contemporaneidade, proporções epidêmicas (HOUSTON,1999).

Para o autor, vive-se numa sociedade com alto nível de conflitos internos e externos. A paz consiste na ausência de conflitos internos que prepara para um melhor enfrentamento dos conflitos externos.

Sabe-se, em contrapartida, que as pessoas precisam de uma quantidade saudável de tensão em suas vidas. A felicidade humana, para Morris (1997), não pode ser o equivalente emocional de um “grande cochilo”, até porque só existe quietude completa no tórumulo, e os negócios são para os vivos.

A terceira parte do legado histórico sobre o significado da felicidade nos remete ao tema enquanto “criação e participação”, ou seja, a construção de coisas novas para enriquecer o mundo, o empreendedorismo positivo (MORRIS, 1998).

Enquanto vista como prazer ou paz pessoal, a satisfação pessoal ou felicidade no trabalho evoca um estado relativamente passivo, por mais ativas que

as pessoas sejam em sua busca.

A satisfação da necessidade humana de paz pessoal, paradoxalmente, não subsiste na passividade, dessa forma (MORRIS, 1997, *passim*) argumenta que a felicidade no trabalho é um processo dinâmico de participação em algo que proporciona sentido e significado. Assim, embora conectada tanto à paz quanto ao prazer, a satisfação é encontrada na atividade. A satisfação pessoal está no trabalho.

Concebendo a felicidade como a satisfação pessoal, Morris (1998), compilou dados sobre essa unidade existencial básica subjacente à diversidade manifesta na vida humana.

Observando a história da humanidade, de São Tomás de Aquino a William de Ockham, passando por filósofos e pensadores, o autor, filósofo contemporâneo, inferiu quatro dimensões universais que delineiam a satisfação humana e conseqüentemente, a satisfação no local de trabalho.

Para o autor, essas quatro dimensões básicas da experiência humana, estão presentes em todas as culturas do mundo e ao longo de nossa história e mantiveram sua importância até hoje, sendo as constituintes da satisfação pessoal no trabalho e a base da motivação.

Para o autor, cada uma dessas dimensões formadoras da satisfação pessoal assenta-se sobre necessidades humanas básicas. Cada uma dessas necessidades precisa ser suprida através de uma meta, um alvo, e só recentemente as empresas têm atentado para sua importância, pois poucas empresas compreendem a relação direta entre necessidade e motivação.

Para Bergamini (1994), há relação direta entre a motivação e as necessidades humanas. A autora cita Freud como aquele que primeiro descreveu a natureza intrínseca da motivação, descrevendo-a como uma necessidade-estímulo que vem de dentro do organismo.

Essa energia da necessidade provém do homem, que é ao mesmo tempo fonte e fator de todas as suas ações. Conforme Bergamini (1994), as carências interiores e necessidades humanas não atendidas colocam as pessoas em busca daquilo que dispõem, no meio ambiente, que se lhes possam servir como fonte e fator de satisfação, restabelecendo o equilíbrio rompido pela falta de saciedade de suas necessidades.

Os estados interiores, assevera Bergamini (1994), são as principais fontes de energia do comportamento motivacional. A necessidade não suprida é a própria motivação, ou o motivo para buscar um fator que possa satisfazê-la. Assim, as necessidades são os motivadores e os fatores de satisfação. A motivação nasce somente das necessidades humanas, e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades. Quanto maior for a necessidade, mais motivada a pessoa estará.

Para Vroom (apud Bergamini, 1994), as pessoas somente estarão se sentindo motivadas se suas expectativas pessoais baseadas em suas necessidades estiverem sendo satisfeitas. O autor traça uma relação direta entre expectativa e motivação. Uma vez valorizados positivamente os objetivos almejados, essa energia positiva, motivacionalmente, catalisará forças no sentido de fazer com que as pessoas trabalhem com afinco e procurem desempenhar o seu melhor.

Tomando-se o entendimento de Bergamini (1994), Morris (1999) descreve que em cada uma das “dimensões geográficas” dos indivíduos, há necessidades a serem supridas, anseios que os humanos, em todas as culturas e através do tempo, têm exprimido. São eles:

- A dimensão intelectual, que almeja por verdade.
- A dimensão estética, que almeja por beleza.
- A dimensão moral, que almeja por bondade
- A dimensão espiritual, que almeja por unidade.

As dimensões, intelectual, estética, moral e espiritual necessitam da verdade, beleza, bondade e unidade para serem satisfeitas em seu conjunto. O autor defende que tais dimensões são interdependentes.

Esses elementos estruturam toda a vida humana e nos oferecem quatro virtudes atemporais, conhecidas também como as quatro virtudes transcendentais.

Essas pedras fundamentais para a satisfação pessoal são o alicerce para a satisfação profissional cuja realização está ligada ao florescimento interpessoal e organizacional.

Sobre a verdade, afirma o autor que cada indivíduo possui uma dimensão intelectual em sua experiência. Se as idéias movem o mundo, precisamos de idéias, e que elas nos nutram. A verdade, conforme Aristóteles é o nosso cabo guia. A verdade nos orienta.

Ninguém navega pela vida sem um mapa preciso que lhe sirva de guia. O

conhecimento é a posse desse mapa e a verdade é o que esse mapa nos dá, ligando-nos à realidade.

Tom Peters (apud MORRIS, 1998) aponta onze características responsáveis pelo sucesso dos grandes administradores, entre elas, uma “afinidade visceral com a verdade”.

Praticada e bem utilizada, a verdade confere poder e dela decorrem valores como coragem, honestidade, respeito, confiança, colaboração e liberdade. A verdade é também, a essência da moralidade.

Nas empresas, como em todos os outros aspectos da vida, os relacionamentos governam o mundo, e a verdade é o lubrificante das relações humanas.

A verdade, para Morris (1998), tem que ser um dos principais valores de qualquer organização que priorize a própria sobrevivência.

Na experiência humana, há também uma dimensão estética que anseia pela beleza. A beleza liberta, renova, restaura e inspira. Um lugar propício ao bem estar e que leve as pessoas a darem o melhor de si tem um impacto inigualável sobre o espírito humano.

A beleza libera as maiores energias e *insights*, conectando as pessoas com seus mais elevados sentimentos.

O autor defende que quando as pessoas se afastam da beleza e se aproximam da feiúra perdem a sensibilidade às atitudes e tendências humanas. As formas como as pessoas se sentem em relação ao seu local de trabalho, para ele, afeta a moral e a produtividade.

A aparência do local de trabalho deve incorporar, através da beleza, o entusiasmo e a alegria. Laurdence Durrel (apud MORRIS, 1998) afirma que somos fruto da paisagem em que vivemos; ela dita nosso comportamento e até nossos pensamentos, à medida que reagimos a ela.

Saindo da experiência estética passiva e partindo para a ativa, estimular a arte no local de trabalho é um passo forte para a satisfação no ambiente de trabalho. Arte é a tradução do espírito por meio da matéria, daí surgem as muitas formas de beleza expressas através da pintura, escultura, música, dança, representação. A dimensão estética através da beleza abre caminho para a criatividade.

As estruturas de negócios são, portanto, algumas das nossas mais

elementares ferramentas para a arte da vida. Eric Gill (apud HAUGHEY, 1997), lamenta que a idéia de trabalho tenha sido separada da idéia de arte. A idéia de utilidade tenha sido separada da idéia de beleza.

A dimensão moral, terceira na lista do filósofo, busca a bondade. A bondade no mundo dos negócios tem sido incorretamente interpretada e depreciada. A bondade se expressa através da ética e, para Srour (2003), e Morris (1997), o quadro geral da ética é um desafio.

Comparato (2003) defende que poucas empresas facilitam as atitudes éticas, pois criaram um mundo numa esfera isolada da vida; um domínio da existência independente de outras atividades, que incita atitudes que visam aos efeitos imediatos, recompensas rápidas ou conveniência fácil.

Os valores humanos estão sendo subordinados aos valores econômicos e monetários. Srour (2003) propõe o seguinte enigma: quando manter as margens altas e gerar mais lucros é mais importante que os valores das pessoas, que suas necessidades emocionais, sociais, intelectuais e profissionais, e mais importante do que o respeito à comunidade e o ambiente, como serão as gerações futuras?

A bondade precisa se expressar nas empresas através de comportamentos éticos e moralmente corretos. Para isso, as pessoas precisam ver o que está por trás das regras, a realidade subjacente.

Para Srour (2003), ao buscar para si uma estrutura de valores digna, calcada em virtudes ou pontos fortes de caráter, propriedades pessoais emergem e promovem a saúde espiritual e a harmonia social, qualidades que nos preparam para o sucesso sustentável e a satisfação comum.

A quarta dimensão universal da experiência humana é a dimensão espiritual, a expressão de nossa natureza espiritual anseia pela unidade. A unidade espiritual é o quarto pilar para a satisfação pessoal em todas as organizações e empreendimentos humanos. Esta dimensão não apenas sustenta as outras três, como também as transcende.

Necessidades espirituais não satisfeitas tornam o trabalho como uma viagem pelo deserto, parte de nossa obrigação e não de nosso propósito, conforme Guillory (2000).

A dimensão espiritual almeja à profundidade e conexão. “Quanto mais espiritualmente desenvolvida é a pessoa, mais verá a profundidade de significado e

importância subjacente à aparência superficial das coisas em nosso mundo” (*id.*, 1998).

Espiritualidade é executar e ver o trabalho real de uma forma que normalmente não aparece na descrição oficial do cargo, pois quanto mais alta a posição de uma pessoa em uma organização, maiores as tentações de perder o controle da dimensão espiritual a favor do jogo dos números e do prestígio.

Morris (1997) relembra que dinheiro e prestígio não são suficientes para fazer alguém satisfeito; a orientação interna da alma é que faz a diferença. Quando o que importa é a matéria, prédios, carros, casas, jatos, ou todos os números, participação de mercado, margens e lucros, perde-se a fonte da satisfação pessoal.

O autor propõe que as pessoas soltem suas raízes, ancorando-se nas fundações mais profundas, a fim de entrar em contato com todo o seu ser, e com o Ser superior.

Para Haughey (1997), ao fazer contato com o transcendente, a finitude humana se evidencia. Diante da perfeição do criador e do universo criado, a criatura se conhece e se reconhece na plenitude da falibilidade dos projetos humanos, desnudando-se. Ao ver o próprio rosto refletido nos “olhos de ternura do pai” aceita-se, e ali encontra a paz e compreende que sua dignidade, assim como de toda raça humana, foi-lhe concedida como presente, pois foi criada à “imagem e semelhança dele”. Esta seria, para o autor, a única fonte inexaurível de equilíbrio e harmonia, esperança, plenitude e de satisfação pessoal.

A qualidade dessa conexão ilimitada seria tão relevante que poderia gerar, conforme o autor, uma unidade definitiva. Essa relação com o transcendente desenvolveria nas pessoas um caráter forte e ao mesmo tempo equilibrado, firme, porém não inflexível, centrado, porém não egoísta, sério, porém não carrancudo, confiante nas pessoas, porém compreendendo sua total incapacidade.

O relacionamento no qual o mortal encontra-se com o imortal, despertaria um tipo de consciência que poderia expandir-se para as famílias e para as empresas, ligando o indivíduo a todos. O mundo corporativo conspira para que as pessoas não se lembrem de que todos estão interconectados em seu passado, em seu presente, e em seu futuro, dizem Morris (1998), e Solomon (2003).

A civilização precisa que a verdade, beleza, bondade e unidade equilibrem-se por intermédio do amor criativo. Através da realização das tarefas da

criação baseadas no amor é possível criar um ambiente, um contexto, uma cultura e um solo nos quais os seres humanos possam florescer e dar suas contribuições juntos, assim como prepararem-se para a autoliderança.

2.6 A crise de liderança nas empresas

As melhores e mais belas coisas do mundo não podem ser vistas nem tocadas, mas o coração as sente.

Helen Keller

A realidade das organizações, na opinião de Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1996), denuncia a chegada do século XXI com um déficit de líderes capacitados para confrontar os desafios contemporâneos. Essa carência de líderes decorre dos seguintes fatos:

- As organizações em seus níveis de poder, herança da visão mecanicista que caracterizou a era industrial criaram, na visão de Affonso (2003), uma separação não só entre as pessoas no ambiente de trabalho, como também entre as pessoas e o trabalho, gerando conseqüências ainda que inconscientes sobre o comportamento destas, levando-as a agirem como seres isolados e insatisfeitos.
- No cotidiano das organizações, conforme Cavalcanti *et al* (2005), vê-se na prática, a valorização da ação e da responsabilidade individual pelo resultado do trabalho que é coletivo, existindo por parte dos membros das equipes dificuldade em atender e entender a totalidade, a união, e a interação com o próximo.
- Há barreiras burocráticas, hierárquicas e funcionais que impedem a troca de informações sobre experiências, conhecimentos e habilidades, de acordo com Bergamini (1994).
- Bennis (1996) alerta para o fato de que toda organização limita a visão de longo prazo dos líderes, fixando-os aos resultados em curto prazo, às prioridades para o momento, deixando de lado questões dominantes e

que afetam a todos, como as ações certas e erradas tomadas no mundo das organizações e suas conseqüências para as futuras gerações e para o meio ambiente.

- Drucker (2003), afirma que não se pode mais olhar pelo retrovisor buscando soluções para o presente. Para Cavalcanti *et al* (2005), o dilema existencial em que se encontram as organizações evidencia o seguinte impasse: agora que se sabem as respostas, as perguntas mudaram. O próprio Drucker (2003), conclui dizendo que embora o passado dê referência, é o futuro que determina a direção.

- Bergamini (1994) exorta que a administração do sentido é a base da liderança, e, se o sentido de vida e propósito das pessoas têm se perdido, essa perda afeta diretamente a arte de liderar.

- Para Drucker (2003), o paradigma para o exercício da liderança na contemporaneidade pressupõe troca, participação, rede de relações, aprendizagem individual e coletiva, favorecendo a conexão afetiva e intelectual entre as pessoas, tornando o trabalho um veículo de satisfação, realização e crescimento pessoal.

Cavalcanti *et al* (2005) expõem, concluindo a questão, que o cerne da transformação do modelo gerencial do passado na nova visão da liderança, está em colocar o ser humano no centro do universo corporativo, incitando-o ao autoconhecimento, autodesenvolvimento e facilitando a ambiência para que cada indivíduo assuma as rédeas de sua vida e carreira, ou seja, dirigir menos e influenciar mais.

Vroom (apud Bergamini,1994), explica que desde os anos 60 tem sido aceita a teoria chamada de “caminho-objetivo”. Essa teoria em essência entende que os colaboradores farão aquilo que desejarem seus líderes, desde que:

- Compreendam como atingir os objetivos do líder;
- Tais líderes provejam a satisfação de seus liderados como objetivos pessoais no processo de trabalho.

Os autores reforçam que a nova liderança tem que se dispor a rever e mudar paradigmas. Essa consciência se traduz em processo de evolução permanente, por meio do autodesenvolvimento, que deve privilegiar a visão transdisciplinar, na qual os aparentes paradoxos são considerados variáveis

imprescindíveis ao desenvolvimento do líder.

Esses dilemas filosóficos inerentes à vida organizacional pós-moderna incluem, dentre tantos, a dolorosa decisão sobre quando é melhor a renúncia do que a conspiração.

Para Bennis (2006), a verdadeira genialidade do líder não está em obter conquistas pessoais, mas em libertar o talento das pessoas. A fim de melhor preparar as pessoas para a arte de agir em condições aleatórias e incertas, há pelo menos um pressuposto inicial: as pessoas terão que estar inteiras no ambiente de trabalho.

Síntese: O capitalismo se apresenta como um modo de produção e um processo civilizatório, conforme Correa e Medeiros (2006). Ao mesmo tempo em que mundializa as forças produtivas e as relações de produção, desenvolve e mundializa instituições, padrões e valores sócio-culturais, formas de agir, sentir, pensar e imaginar, baseados na produtividade, competitividade e lucratividade. Aos poucos, a comunidade foi recoberta pela sociedade. Simultaneamente, ocorre a secularização da cultura e do comportamento.

Ianni (1997) ensina que se abalaram os quadros sociais e mentais de referência, gerando crises e conflitos, sugerindo que, no Século XXI, uma ruptura de amplas proporções na teoria e na prática, se manifestará. Essa ruptura de amplas proporções, na opinião do autor, já começou, e segue caracterizada pelas crises sociais atuais.

Um indivíduo completo no trabalho, apto a equilibrar as variadas crises e ainda assim exercer a autoliderança e liderar a outros precisará lançar mão da mais atual das alternativas, talvez a única, a espiritualidade.

3 A ESPIRITUALIDADE

Resgatamos a alta relevância da espiritualidade nos dias atuais, marcados pelo modo secular de ver o mundo e pela redescoberta da complexidade misteriosa da subjetividade humana. A singularidade do nosso tempo reside no fato de que a espiritualidade vem sendo descoberta como dimensão profunda do humano, como o momento necessário para o desabrochar pleno de nossa individuação e como espaço de paz no meio dos conflitos e desolações sociais e existenciais.

Leonardo Boff

A sobreposição de crises: existencial, no modelo de gestão das empresas, de sentido de vida, de satisfação pessoal no trabalho e de liderança têm desenhado um dos cenários mais desafiadores que a civilização já confrontou.

O ocidente está fazendo uma pausa para reflexão diz Houston (2000). Muitos estão se questionando se realmente fizeram as escolhas certas na vida. Neste século onde a velocidade é tão importante, quanto mais rápido a sociedade caminhar, mais certeza terá que ter sobre estar no caminho certo, os custos da desorientação têm sido muito altos. As pessoas na sociedade e nas empresas esperam por respostas, num século onde há excesso de perguntas.

Para Boff (2000), a espiritualidade surge como resposta às crises e ao desequilíbrio social, pois há, na civilização, uma ânsia pelo que é real e não apenas por falar em autenticidade. A espiritualidade no trabalho pode ser o antídoto para a desorientação espiritual experimentada por muitos, particularmente aqueles que estão buscando no trabalho o preenchimento deste vácuo.

O primeiro passo para a liberação da espiritualidade no ambiente de trabalho seria, nas visões de Ashmos e Duchon (2000), e Milliman *et al* (2003), o reconhecimento por parte das organizações e seus líderes de que os trabalhadores têm uma vida interior que os alimenta e é alimentada pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade.

Strack *et al* (2002), explicam que os colaboradores são pessoas com necessidades espirituais, ou seja, com o desejo de serem únicos, de estarem em conexão com um ser transcendente, algo superior a si próprios, a fim de serem úteis, enfim, de compreender e ser compreendidos.

Num dos primeiros estudos empíricos sobre espiritualidade e administração, Mitroff e Denton (1999) definem espiritualidade como o sentimento básico que significa estar em perfeita conexão consigo mesmo, com os outros e com o universo como um todo.

Para Giacalone e Jurkiewicz (2003), espiritualidade é a estrutura de valores evidenciada na cultura organizacional que gera nos funcionários uma experiência de transcendência através dos processos de trabalho, facilitando seu sentido de estarem em conexão com os outros a ponto de promover sentimentos de integralidade e alegria.

Conforme Guillory (2000), o paradigma espiritual é a constatação de que precisa-se dar uma guinada nos relacionamentos, principalmente no trabalho. O maior desafio não é dominar o espaço exterior, mas o espaço interior da consciência humana.

Para Ray (1996), a sociedade está engajada numa transformação que alguns dizem ser maior do que todas já vistas na história, e chamada de espiritualidade nas empresas.

Uma crescente de publicações e conferências sobre Espiritualidade no Trabalho tem surgido: Moore (1992), Lee e Zemke (1993).

Em 1993 Judith Neal fundou a associação profissional designada *The Association for Spirit at Work*.

Conger (1994), Austin (1994), Chappel (1994), McAteer (1995), e McComrmick (1994) realizaram pesquisas sobre o tema.

Em 1997 o Movimento Transcendental desenvolveu o *Seminar in Spirituality and Business Leadership*.

Brussat & Brussat (1998), e Tischler (1999), também ofereceram através de pesquisas, sua contribuição.

O tema foi reconhecido pela *Academy of Management* que criou em 1999 o grupo de interesse "Gestão, Espiritualidade e Religião".

Outros como McDonald (1999), Guillory (2000), Ashmos e Duchon (2000), Cacioppe (2000), Giacalone e Jurkiewicz (2003), e Milliman *et al* (2003) também pesquisaram o tema, ao lado de Morgan (2004), e Gull (2004).

Revistas como o *Journal of Management Education*, *Journal of Management Inquiry*, *Journal of Management Psychology*, *American Behavioral*

Scientist e Journal of Organizational Change Management têm devotado seções ou edições especiais sobre o assunto, criando um volume de literatura útil para a comunidade de administradores interessada no tema.

Algumas pessoas acham que espiritualidade nas empresas relaciona-se com promover a religião no ambiente de trabalho e temem tais inclusões. Mitroff e Denton (1999) concluem em sua pesquisa que pessoas que experimentam a espiritualidade no trabalho encontram uma base comum, a despeito de suas crenças ou religiões. Afirmando ainda os autores, que a espiritualidade é o todo, enquanto a religião é a parte.

Mirvis (1997) afirma que a religião oferece as respostas, enquanto a espiritualidade as perguntas. Essas perguntas, para ele, envolvem questões profundamente humanas como a felicidade, vida interior e autoconhecimento, além de sentido e significado, satisfação pessoal e comunitária no trabalho.

Solomon (2003) propõe que há uma espiritualidade natural em todas as pessoas que é, em última análise social e global, uma noção da própria pessoa identificada com outros e com o mundo.”

Auto-estima, auto-aceitação, amor, atenção, reconhecimento, propósitos, respeito, integridade, compromisso e coragem são, na visão de Canfield e Miller (1997), as qualidades do espírito no local de trabalho.

É interessante considerar como a busca do espiritual através de várias maneiras parece ter se tornado um fenômeno totalmente difundido. Oprah Winfrey, a americana famosa por seu *talk-show*, alerta diariamente a milhões de espectadores: “*remember your spirit.*”

Para Benefiel (2003), e Heaton *et al* (2004), conectividade ou seus correlatos são os termos que têm sido usados em quase todas as descrições de espiritualidade. Unidade e interdependência, enquanto expressões da espiritualidade nas empresas geram solidariedade, ganho coletivo e um correto exercício da cidadania.

Enfim, conforme Covey (2005), espiritualidade é integrar espírito, alma, coração e razão no trabalho, construindo-se propósitos comuns que levem as pessoas ao reconhecimento de seus talentos, à automotivação, e a sentirem-se realizadas pela diferença que propiciam ao ambiente profissional, ao núcleo familiar e à comunidade.

O autor defende que, em forte contraste com a dor e a frustração no trabalho, ecoa a voz do espírito humano, pleno de esperança e inteligência, resiliente por natureza, ilimitado em seu potencial de servir ao bem comum.

Abordando a espiritualidade individual, Rego & Souto (2005) informam que poucas pesquisas têm sido focadas no indivíduo como unidade de análise, e que a maior parte da literatura existente não tem base empírica.

Freshman (1999) reconhece que a experiência da espiritualidade é altamente subjetiva e transcendental, e muitas vezes difícil de ser descrita em palavras. Entretanto, para ele, os fenômenos mais difíceis de articular verbalmente freqüentemente são aqueles que podem ser os mais críticos para a compreensão de determinados acontecimentos.

Para Ashmos e Duchon (2000) e Milliman *et al* (2003), a espiritualidade individual refere-se ao desejo dos funcionários de expressarem todos os aspectos do seu ser no trabalho, ou seja, sua total criatividade, emoções e inteligência e não apenas a habilidade de desempenhar tarefas.

Os pesquisadores entendem que a percepção da espiritualidade é mutuamente benéfica, pois compreende que o trabalho de cada um contribui para o crescimento espiritual de todos enquanto este contribui para o crescimento espiritual individual.

Ashmos e Ducham (2000) e Milliman *et al* (2003) extraíram sete dimensões para o nível individual de espiritualidade: sentido de comunidade, significado do trabalho, vida interior, obstáculos à espiritualidade, responsabilidade pessoal, conexões positivas com outras organizações e contemplação.

Estar engajado num trabalho que visa a um “bem maior” e “estar “servindo aos outros” também encontra consistência na Teoria de Frankl (1991), que prega que o mais profundo significado no trabalho só se tangibiliza se ultrapassar aos interesses individuais.

A dimensão mística, um sentido da perfeição, vivendo o momento e ao mesmo tempo transcendendo e experimentando a espiritualidade no trabalho são congruentes com o que se chama de experiência superior, ou do mais alto nível de consciência, conforme Maslow (1968) .

Na visão de Gibbons (1999), o tema é conhecido também como “a jornada no sentido da integração entre trabalho e espiritualidade envolvendo

indivíduos e organizações, que proporciona direção, integralidade e conectividade no trabalho”.

No nível organizacional, Izzo e Klein (1998) usam a “alma corporativa” para descrever um ambiente no trabalho que atrai e inspira para o melhor que os funcionários têm a oferecer. Eles sugerem que a alma corporativa abarca ambos os níveis, o superior, que compreende o mais elevado propósito da organização e o superficial, no qual se compreende a performance financeira da empresa .

Para Heaton *et al* (2004), não se deve perder de vista a inspiração e a energia criados na empresa. Eles sugerem que, quando a espiritualidade no trabalho está atuando em ambos os níveis, individual ou organizacional, o ambiente se torna um lugar onde a criatividade dos empregados e a totalidade do seu ser pode ser expressa.

Para Zohar e Marshall (2005) e Serra (2004), a espiritualidade é a expressão da inteligência espiritual, ou “terceira inteligência”. Para eles, inteligência espiritual é tida como a faculdade que o ser humano tem de sobrepor à razão e à emoção uma essência espiritual que dá propósito as suas ações, e um sentido de direção focado no respeito e no bem estar próprio e dos outros.

Zohar e Marshall (2005) afirmam que é com essa inteligência que se solucionam problemas de sentido e valor. Ela é usada para desenvolver valores éticos e crenças que vão nortear as ações.

Serra (2004) ensina que a inteligência espiritual gera felicidade, amizade, clima organizacional agradável, criatividade, confiança no futuro, espírito de equipe, alegria, saúde, verdadeira responsabilidade social e clareza dos benefícios que todos agregam com seu próprio trabalho.

Para Kinjerski *et al* (2004), espiritualidade no trabalho é um conceito que descreve a experiência de funcionários que estão apaixonados e energizados pelo seu trabalho, encontrando significado e propósito, além da sensação de que podem expressar sua completa individualidade e ainda assim se sentirem conectados com aqueles com quem trabalham.

Para os autores, o termo é também utilizado para descrever uma cultura organizacional que privilegia a autonomia, a verdade, a coesão, o apoio, o reconhecimento e a inovação, fundamentais para a competitividade estratégica no presente século.

Tillich (2000) afirma que é possível subjugar e explorar a outra pessoa em sua base orgânica, inclusive em seu eu psicológico, mas não o eu na dimensão do espírito. Só na dinâmica do espírito, para ele, há a plena liberdade para desenvolver a criatividade capaz de transformar o desafio da melhoria contínua na realidade da inovação perpétua demandada pelo mundo organizacional atual.

Assim, a espiritualidade, além ser parte dos valores pessoais do profissional do século XXI, conforme Werneck (2003), será também responsável por ditar seus relacionamentos nos grupos sociais através do respeito, da compaixão e da consideração pelo ser humano, transformando-se numa competência essencial ao trabalhador do conhecimento.

Barret (2000) confirma essa afirmação, ensinando que quando é elevado o nível de “consciência” (um dos componentes da espiritualidade) as empresas encontram um equilíbrio dinâmico entre as necessidades de sobrevivência e crescimento nas organizações, entre as necessidades de realização pessoal dos funcionários e entre as necessidades de sustentabilidade social e ambiental.

3.1 Espiritualidade: a busca da unificação de conceitos.

Não somos seres humanos tendo experiências espirituais.
Antes somos seres espirituais tendo experiências humanas.
Teilhard de Chardin

O termo estóico para “espírito” é *pneuma*, e o latino, *spiritus*. no alemão é *Geist* e em hebraico *ru'ach* (TILLICH, 2000). O termo sofreu várias mudanças em sua conotação na história.

O autor vê a necessidade de restaurar o termo “espírito” para denotar a “unidade de poder-de-vida e vida com sentido. Tillich (2000) entende que o espírito é uma dimensão da vida, assim, conclui-se que é nessa dimensão que a unidade de poder de vida gera a vida com sentido, ou, de forma abreviada, o espírito seria a “unidade de poder e sentido” de vida.

A vida foi definida por Tillich (2000), como sendo a atualização do seu

potencial, ou seja, viver é atualizar-se. Em todo processo vital ocorre essa atualização. Para ele, a auto-identidade só subsiste na auto-alteração. Assim, quanto mais em processo de, auto-alteração, mais as pessoas encontram-se consigo mesmas.

Quando a auto-alteração está em processo, a vida encaminha-se em direção ao novo. Há, em todo processo vital, um desejo de desenvolvimento, de auto-alteração. A esse princípio do crescimento, determinante da atualização, o autor chama de “autocriação”. Na autocriação, a vida encaminha-se em direção ao novo. Nesse salto, projeta-se a partir das “centralidades”, ou seja, transcendendo cada centro individual existente.

Tillich (2000) ensina que, sensível à própria consciência, o indivíduo projeta-se horizontal e verticalmente procurando transcender-se. Horizontalmente, as pessoas buscam o crescimento através da auto-integração e autocriatividade. No processo de expansão a partir das centralidades e no movimento de atualização do potencial, a vida avança na direção horizontal.

Além das projeções horizontais, auto-alteração e autocriação para a consolidação da auto-identidade, a vida projeta-se também na direção vertical, rumo ao ser último e infinito.

Ao “olhar para o alto”, o indivíduo encaminha-se em direção ao sublime, solene e elevado, à autotranscendência. Para Tillich (2000), esses movimentos são características únicas da pessoa humana que, só se completa, na proporção em que se lança em ambas as direções.

A autotranscendência da vida, para o autor, não pode ser avaliada em termos empíricos, como é possível fazê-lo com a auto-integração e a autocriatividade.

Não é possível descrever a reflexão da autotranscendência no interior da consciência do homem. Nenhuma observação empírica é possível porque todo conhecimento empírico se refere às interdependências finitas, não à relação do finito com o infinito (TILLICH, 2000).

Conforme o autor, podemos avaliar apenas os reflexos da autotranscendência. O autor ensina que o homem é o espelho no qual se torna consciente a relação de tudo o que é finito com o infinito.

Somente é possível, conforme o autor, avaliar empiricamente os atos

autotranscendentes, a partir da “grandeza e dignidade” daqueles que são conscientes da própria espiritualidade. Essa grandeza e dignidade se expressam, apesar e através das ambigüidades humanas, a partir daquilo que cada indivíduo considera sagrado e o que considera profano, pois as pessoas conferirão dignidade maior àquilo que entenderem mais sagrado.

Assim consolidada, a espiritualidade no presente trabalho é vista como a crença humana em busca de relacionamento com um ser transcendente, que age em si e nos outros e que torna os indivíduos únicos, de cujo relacionamento emana um senso de sentido e propósito, auto-estima positiva, conscientização e interconexão com o universo, e que se manifesta através da dignidade conferida à vida e motivação na busca dos mais nobres sentimentos e ações (SWITFT, 2003; CAVALCANTI E SILVA, 2005; TILLICH, 2000).

Enfim, espiritualidade é buscar o que é eterno, significativo e transcendente na vida. A espiritualidade assim reconhecida é um amplo conceito que, ancorado no transcendente propõe às pessoas a busca pelo eterno. Essa busca confere sentido à existência, e se expressa no imanente, conferindo grandeza e dignidade à vida, esteja ela no outro ou na natureza (TILLICH, 2000; COVEY, 2005; MORRIS, 1997; HOUSTON, 2000).

Para Cavalcanti e Silva (2005), a espiritualidade é um despertar para a sensibilidade humana.

3.2 Definindo os domínios da alma e do espírito

Apesar de indivisível, o ser humano é formado pela soma de partes. Alguns estudiosos têm debatido o tema da “dicotomia ou tricotomia”. Crêem os dicotomistas que somos formados por corpo e alma, e os tricotomistas asseguram que corpo, alma e espírito compõem o ser humano (EAST, 2005).

Durante séculos esse assunto tem sido discutido sem uma decisiva e final declaração ortodoxa do que é verdadeiro (SLICK, 2004, apud EAST, 2005).

A mente (ou alma) é tida como a base da personalidade. A vontade, intelecto e emoções do homem nela estão (NEE, 1968 apud EAST, 2005, p. 3).

Para o autor, os elementos que tornam as pessoas sensíveis pertencem à alma: intelecto, pensamentos, ideais, amor, emoções, discernimento, escolha, decisões, etc. e são experiências dela exclusivas.

A respeito do espírito, diz o autor:

... “É onde toda comunicação com Deus ocorre”.

O espírito tem três funções precípuas: consciência, intuição e comunhão.

Para o autor, a consciência é o discernimento que distingue entre certo e errado, entretanto, não através da influência do conhecimento acumulado na mente, mas através de julgamentos diretos espontâneos.

A Intuição é uma sensibilidade do espírito humano que percebe o que acontece sem qualquer apoio da mente, das emoções ou da vontade.

Comunhão é adorar a Deus. A alma e as faculdades que a compõem não são capazes de relacionar-se com Deus. Deus não é aprendido pelos pensamentos, sentimentos ou intenções, pois Ele só pode ser conhecido diretamente na intimidade do espírito.

Assim, a posição tricotomista define que a alma é onde as emoções, valores e intelecto residem, enquanto o espírito relaciona-se com um ser superior e é dotado de consciência e intuição.

Tillich (2000) defende que o espírito, enquanto unidade de poder e sentido, pode até se tornar um substitutivo para o conceito de alma, embora o transcenda em extensão, em estrutura e, especialmente em dinâmica.

Em contrapartida, na visão dicotomista, o intelecto abarca todas as faculdades mencionadas acima para ambos, alma e espírito, inclusive a percepção de um ser superior, Deus, ou poder superior.

Tomada a concepção tricotomista, poder-se-ia expandi-la para o ambiente organizacional entendendo que há uma alma corporativa na qual estão os valores e a inteligência emocional que formam a cultura organizacional, e há um espírito corporativo que se forma a partir da consolidação das relações individuais com o transcendente. Através dessa relação, as pessoas encontram sentido e significado para si mesmas, identificam suas próprias unicidades (auto-estima), encontram a satisfação pessoal, ao mesmo tempo em que ajudam outros a serem o seu melhor (EAST, 2005; COVEY, 2005).

Pessoas que atuam com base nessas crenças, atribuem um sentido de

“sagrado” as suas ações e ao mundo, conforme Giacalone e Jurkiewicz (2003).

Entendendo a administração como a organização, o planejamento, a implementação e o controle de projetos, Cavalcanti e Silva (2005) consolidaram os vários tipos de conceitos do termo espiritualidade nessa ciência social, definindo-os a partir de cinco tipologias que são:

- A espiritualidade como parte do ser humano;
- A espiritualidade como forma de comportamento humano;
- A espiritualidade como instrumento de retorno ao ser humano;
- A espiritualidade enquanto essência do ser humano;
- A espiritualidade como elemento científico.

Pensar a espiritualidade no mundo dos negócios como parte do ser humano significa entender que quem gera os negócios são as pessoas, assim como quem os administra.

O termo “negócio”, para as autoras, pode ser entendido como uma forma de servir pessoas, sendo estas dotadas tanto de espírito, quanto de necessidade de realização espiritual.

Esta tipologia, entendem Cavalcanti e Silva (2005), reputa aos líderes enquanto “almas despertas” a responsabilidade de recuperar a essência espiritual do ser humano, aumentando a qualidade saudável do mundo exterior.

Ao buscar o despertar espiritual, esses líderes, somente com sua presença, já contribuem para o processo relacional no grupo.

Como forma de comportamento humano, as autoras propõem que a espiritualidade possa ser aprendida e treinada.

A fim de condicionar o comportamento das pessoas, e prepará-las física e mentalmente para o sucesso são necessários: a autopercepção, a alimentação, o exercício físico, o relaxamento, as emoções, o humor e o layout do local de trabalho.

Essa definição expõe idéias práticas aplicadas através de técnicas de comunicação interpessoal que inspiram as pessoas a renovarem suas relações com a fé.

Dessa forma, a fim de liberar “o gênio espiritual” de cada pessoa, o treinamento comportamental da espiritualidade nas empresas visa colocar os treinandos em contato com a “Alta Gerência/Gerência Interior”.

Tal tipologia defende que o comportamento humano é determinado pela

visão que as pessoas têm do mundo, logo, o treinamento para a cosmovisão explica alguns hábitos comportamentais a fim de torná-los mais eficazes.

Como instrumento de retorno ao ser humano, essa tipologia da espiritualidade estuda o lugar dos indivíduos nas relações econômicas com o mercado, desde a agricultura até aos dias de hoje. Na atualidade, a relação econômica de mercado é o cérebro humano/conhecimento.

Os defensores dessa tipologia reconhecem a evolução do ser humano, mas entendem que ele próprio não conseguiu encontrar meios para a própria autogestão, para sua libertação e a de seus descendentes.

O sentido da vida é o princípio básico que norteia essa tipologia.

Os estudiosos desse grupo entendem o trabalho como uma prática espiritual, uma oportunidade de demonstrar atitudes de cooperação e de exercer atitudes de fraternidade.

Acham ainda, que os empresários têm responsabilidades na crise atual chamada “sobrevivência”, por essa razão exigem destes que retirem a fraternidade, questão inserida no contexto da espiritualidade, do plano idealista, e passem a exercitá-la. Peter Drucker, Gorbachev e o Dalai Lama são seus mais veementes divulgadores.

Enquanto essência do ser humano, a espiritualidade dentro dessa tipologia passa a ser para seus adeptos, um projeto de vida. É a vontade de construção de uma relação justa, como um processo de “hominização” que propicie ao ser humano expressar sua liberdade e gozar sua identidade assevera Boff (1994).

A ação social é a expressão maior daqueles que se propõem a seguir nesse caminho. Frei Betto (apud CAVALCANTI E SILVA, 2005) afirma que a espiritualidade é uma experiência mística, que adquire uma conotação normativa em nossa vida.

Essa experiência move os homens para a ação, sendo a fonte do dinamismo da resistência, e da permanente vontade de libertação (BOFF, 2000). Espiritualidade se resume, então, à *práxis*.

A espiritualidade enquanto elemento científico, enquanto objeto de pesquisa fundamentada, complementa o quinto grupo da tipologia. Seus adeptos pesquisam a inteligência espiritual, baseando-se nos trabalhos de Holland (testes

vocacionais), Jung (seis tipos de personalidade) e Catell (motivação).

Entendem os pesquisadores que o ser humano pode tanto ser atrofiado quanto espiritualmente inteligente. O “QS” (quociente de espiritualidade) é conceituado como uma capacidade interna, inata do cérebro e da *psiquê* humanas, que retira seus recursos do próprio universo. Surge a inteligência da alma que é capaz de curar a si mesma e promove a integridade nos seres humanos.

Essa inteligência é chamada de “ponto Deus”, ou “ponto divino”. É independente de culturas ou valores sociais. Independe também da religião, e localiza-se no cérebro humano entre as conexões neurais nos lobos temporais.

Consolidadas as tipologias definidas por Cavalcanti & Silva (2005), pode-se dizer que a espiritualidade é a essência ou parte do ser, que determina o comportamento das pessoas e as humaniza, tornando-as espiritualmente inteligentes. Ratificando essa posição, Tillich (2000) afirma que a relação do espírito com o material psicológico pode ser verificada, tanto nos atos cognitivos, quanto nos atos morais das pessoas.

Tillich (2000) vê a aplicação de uma norma a uma situação concreta no reino do espírito como uma aventura e um risco, pois a esfera do essencial, é parcialmente visível e parcialmente invisível. Para o autor, não existe caminho direto e seguro que leve às normas de ação na dimensão do espírito.

Mesmo que parcialmente visível, entretanto, a espiritualidade humana é um fenômeno que merece ser estudado. Assim, presente pesquisa assumiu a “aventura e os riscos” de estudar a espiritualidade humana individual, em suas manifestações através dos atos cognitivos e dos atos morais das pessoas.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente dissertação objetivou pesquisar nas empresas brasileiras, em especial as do ABC Paulista, capital e Barueri, a presença de fatores característicos das dimensões da espiritualidade no ambiente de trabalho.

Neste capítulo está descrita a metodologia utilizada, a saber: o tipo de estudo, o método de pesquisa, o universo amostral, a forma de coleta de dados e a técnica estatística utilizada no tratamento dos dados coletados.

4.1 Tipo de Estudo

Muitos pesquisadores debatem-se para encontrar métodos para estudar o homem como unidade de corpo, mente e espírito, ser biológico e ser social, membro da espécie humana e participante do processo civilizatório. Indivíduos são históricos, datados, concretos, marcados por uma cultura como criadores de idéias e consciência que, ao produzirem e reproduzirem a realidade social estão ao mesmo tempo sendo produzidos e reproduzidos por ela.

Dentre os tipos de pesquisa mais utilizados em ciências humanas, distinguem-se as exploratórias e as descritivas.

As pesquisas exploratórias constituem-se através de processos de investigação nos quais são identificados os fenômenos em sua natureza, e as características das variáveis que os compõem (KOCHE, 1997). Para o autor, a pesquisa exploratória não tem como objeto de trabalho a relação entre as variáveis, mas sim, quais são as variáveis. Para aferi-las, utilizam-se preferencialmente métodos qualitativos.

As pesquisas descritivas propõem-se a estudar as relações existentes entre duas ou mais variáveis do fenômeno estudado, restringindo-se à constatação da manifestação de tais variáveis. Interessante notar que a constatação dessa relação é feita *a posteriori*.

Considerando-se os objetivos propostos, utilizou-se a pesquisa descritiva. As variáveis utilizadas na pesquisa foram definidas no item 4.4.3. Cada variável, designada de fator, foi decomposta em duas assertivas, uma investigando

aspectos subjetivos do fator e outra explorando aspectos objetivos do mesmo. Como cada fator foi composto por duas assertivas, essas foram consolidadas em questionário com 36 questões.

Após a aplicação do questionário, cada fator foi analisado individualmente e feita análise das possíveis relações entre os fatores.

Optou-se, finalmente, por uma investigação descritiva, aplicada através de pesquisas de campo.

4.2 Método de Pesquisa

De acordo com a bibliografia existente, são possíveis dois métodos de pesquisa na avaliação dos dados coletados: método quantitativo e método qualitativo (RICHARDSON, 1999).

A abordagem quantitativa caracteriza-se pela utilização da quantificação tanto na coleta de dados, quanto no tratamento desses mesmos dados através de técnicas estatísticas. Ao implementar tal método busca-se garantir a precisão dos resultados, evitando distorções na análise e interpretação. Esse método também garante o estabelecimento de métodos de segurança no tratamento de interferências nas informações.

Os métodos quantitativos também são bastante aplicados em estudos descritivos, nos quais se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, sendo também adequado nos estudos explicativos e nos estudos causais nos quais se investiga a relação de causalidade entre fenômenos (RICHARDSON, 1999).

Na abordagem quantitativa os procedimentos estatísticos fornecem confiabilidade às conclusões obtidas (GIL, 1995).

A abordagem qualitativa não usa técnicas estatísticas como base do processo de análise do fenômeno que se quer estudar. As pesquisas que adotam uma abordagem qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares (RICHARDSON, 1999, p.30).

De acordo com o autor citado, há pelo menos três situações típicas nas quais são empregados os métodos qualitativos:

- Situações em que se evidencia a necessidade de substituir uma

informação estatística por dados qualitativos, por exemplo: quando se trata de uma investigação sobre fatos do passado ou estudos relacionados a grupos sobre os quais há poucas informações;

- Situações em que se evidencia a importância de uma abordagem qualitativa para a compreensão de aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade do assunto, por exemplo: análises de atitudes, motivações, etc.;
- Situações em que observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais. Nesse tipo de abordagem busca-se uma representatividade na amostra estudada, para que o resultado obtido possa ser considerado válido para a população.

Nos estudos qualitativos o pesquisador deve focalizar o particular como instância da totalidade social, procurando compreender os sujeitos envolvidos e, por seu intermédio, compreender também o contexto.

Essa visão da totalidade, para o autor, leva em conta todos os componentes da situação em suas interações e influências recíprocas. Para isso, terão que ir à gênese da questão, procurando reconstruir a história de sua origem e de seu desenvolvimento, na busca das estruturas internas de desenvolvimento dos processos psicológicos superiores.

Considerando-se as definições de ambos os métodos, o presente trabalho tratará os dados coletados de forma quantitativa, ou seja, descreverá os fenômenos revelando-os em seu aspecto exterior, colhendo traços mais importantes e eventuais traços secundários, tratando-os precipuamente em seu fenótipo e não em seu genótipo. Entretanto, algumas observações de caráter qualitativo serão inseridas, quando o fator pesquisado assim o permitir.

4.3 Universo Amostral e Sujeitos de pesquisa

Para o presente trabalho foram definidos os seguintes passos para a definição da amostra:

4.3.1 Identificação do universo amostral

Conforme Malhortra (2001), o universo amostral caracteriza-se como a coleção de elementos ou objetos que contém a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais podem ser feitas inferências. A população alvo da presente foi composta por trabalhadores de indústrias metal-mecânicas, química, e de prestação de serviços do ABC Paulista, da Capital e de Barueri.

Os sujeitos das pesquisas serão trabalhadores de quatro empresas do Grande ABC, uma de São Paulo, e uma de Barueri.

A fim de diversificar o universo amostral, foram pré-definidas organizações de formatos diferentes, algumas de capital aberto, outras de capital fechado, controladas por investidores financeiros e grupos familiares. A fim de facilitar a compreensão da realidade na qual estão inseridos os respondentes, segue breve descrição das empresas, a saber:

1- Clínica Ana Rosa: rede de hospitais fundada por um grupo de médicos; trata-se de uma empresa limitada, cuja administração é profissional.

Líder na categoria de pequenas empresas de serviços do Quem é Quem no Grande ABC 2006, a Clínica Ana Rosa quer ser pioneira em tecnologias na área de saúde.

A empresa está sediada em Santo André e foi uma das primeiras a trazer para a região o que há de mais moderno em aparelhos médicos, como o de ultrassonografia tridimensional e uma cápsula endoscópica (comprimido que contém micro câmera para tirar fotos do intestino).

Atuando num mercado competitivo e saturado, a empresa procura oferecer diferenciais para os seus pacientes a fim de conquistá-los, sem perder de vista o controle de qualidade. Além das auditorias habituais em convênios, a Ana Rosa possui Certificação ISO 9001.

Os pacientes da Clínica Ana Rosa não precisam mais ir a São Paulo para procurar serviços de alta capacitação, pois a clínica atende a 30 especialidades e faz 35 tipos diferentes de exames, em cinco centros de medicina e diagnóstico, todos em Santo André. O volume de atendimentos é semelhante ao de grandes hospitais. São realizados mensalmente cerca de 30 mil exames de laboratórios e entre 14mil e 15mil consultas.

O Grupo Ana Rosa está investindo e construindo um novo espaço em Santo André, na Vila Helena, hospital que terá inicialmente três andares, vinte leitos, quatro salas de cirurgia e estacionamento próprio, devendo ser inaugurado até o início de 2007.

A empresa conta atualmente com 140 empregados e 92 médicos. Seu faturamento tem crescido em torno de 15% a.a. Em 2005 faturou 2,4 milhões de reais, 32,5% a mais do que no ano anterior.

A Clínica Ana Rosa desenvolve projetos de inclusão social em parceria com a Prefeitura de Santo André.

2- ZF do Brasil – Sachs Automotive: indústria metal-mecânica multinacional de capital aberto de grande porte, em São Bernardo do Campo.

Em 1895 surge em Schweinfurt, na Alemanha, a Fichtel & Sachs, fundada por Karl Fichtel e Ernst Sachs. À época, a empresa produzia rolamentos e cubos. Os fundadores logo se aperceberam das oportunidades e da revolução tecnológica que estavam por vir. Em 1937, o legendário Mercedes Silver já rodava pela Europa com embreagens e amortecedores SACHS.

Em novembro de 2001 o sólido Grupo ZF Friedrichshafen, líder mundial no fornecimento de sistemas de transmissão e tecnologia de chassis adquire o Grupo, reunindo numa só organização o que há de mais avançado em tecnologia automotiva. A organização passa a chamar-se ZF Sachs. Presente em 16 países nos quais mantém 21 unidades fabris, a ZF Sachs conta atualmente com mais de 10 mil funcionários, dos quais 3.000 estão no Brasil.

Hoje, a ZF Sachs conta com unidades fabris em S. Bernardo e em Araraquara, ambas no estado de S. Paulo, onde detém o Centro de Desenvolvimento de Materiais de Fricção, que atua como centro mundial de competência para todo o Grupo ZF Sachs; a unidade brasileira é uma das poucas do mundo com tal autonomia.

Atualmente a ZF Sachs Brasil fornece produtos para as principais montadoras, acumulando prêmios outorgados pelas mesmas, além de certificados de qualidade emitidos por organizações de seriedade inquestionável.

A ZF Sachs desenvolve vários programas sociais entre os quais o Formare, que provê formação para garotos oriundos de comunidades carentes do bairro, que estudam e interagem dentro da própria empresa.

3- CBC – Cia. Brasileira de Cartuchos: empresa limitada, cuja administração é familiar.

Fundada em 1926, as unidades de produção da CBC estão localizadas em Ribeirão Pires – SP e em Montenegro – RS.

Em Ribeirão Pires funcionam as fábricas de munições, a engenharia e a administração da empresa. Grande espaço nessa unidade é coberto pela vegetação da Mata Atlântica nativa, totalmente preservada.

A Unidade de Ribeirão Pires é o maior complexo industrial voltado para a fabricação de munições do Hemisfério Sul. A Montenegro, inaugurada em novembro de 2000 fica a 62 km de Porto Alegre e produz cartuchos de caça e armas longas.

A CBC fabrica uma diversificada linha de produtos para uso civil, policial e militar, tais como munições para armas curtas, componentes para munições, espingardas e rifles, com qualidade e desempenho reconhecidos internacionalmente.

A CBC vende seus produtos para as forças armadas, instituições de segurança pública, empresas de segurança privada, praticantes de esportes de tiro e de caça, além de empresas do setor industrial.

A diversidade de produtos fabricados pela CBC é reconhecida internacionalmente e faz com que 70% de sua produção sejam exportadas para mais de 40 países. Um laboratório balístico integralmente informatizado, com linhas de tiro com 450 metros de comprimento, alvos eletrônicos e monitores computadorizados complementa a qualidade da produção da CBC.

Os 79 anos de existência da CBC foram comemorados em fevereiro de 2005. Chamou a atenção da autora, a existência de um grupo evangélico interdenominacional de oração, ou seja, a empresa dá oportunidade para a expressão da vida interior das pessoas em seu ambiente.

A CBC desenvolve vários programas sociais de preservação do meio ambiente e de apoio a comunidades carentes do município.

4- NHK Fastener do Brasil: empresa multinacional de administração japonesa, de médio porte.

Trata-se de uma multinacional japonesa situada no município de Ribeirão Pires, que faz parte do Grupo Rassini NHK autopeças. A NHK Spring japonesa, controladora, tem seis décadas de história e de experiência no mercado de

autopeças. A NHK Fastener especializou-se na fabricação de parafusos de todos os tipos, utilizando-se de equipamentos modernos, a fim de atender às exigências do seu segmento.

A empresa utiliza-se na fabricação de seus produtos, de métodos e tecnologia de produção japonesa e tem como compromisso uma filosofia voltada para a qualidade, além do desenvolvimento de dispositivos para a rápida detecção de possíveis defeitos.

Padrões de manutenção e concepção internacionais, e um corpo técnico preparado fazem a diferença na empresa. A gestão de pessoas também segue o modelo japonês, através do qual é possível contratar pessoas com qualquer idade, inclusive aposentados.

A empresa está instalada em prédio próprio e conta, em Ribeirão Pires, com 130 funcionários.

A NHK possui programas sociais que atendem a comunidades carentes no município onde está situada.

5- Semco do Brasil: empresa limitada, pertencente a grupo de grande porte, cuja administração era inicialmente familiar, mas atualmente encontra-se profissionalizada.

Em 1953 nascia a Semco. Seu fundador e pai do atual presidente, Ricardo Semler, não imaginou que a empresa se transformaria no que é hoje. O Grupo Semco é formado atualmente por oito empresas: Semco Equipamentos, Semco Mobilis, ERM Brasil, Semco Ventures, Cushman & Wakefield Semco, Semco Regis, Semco Johnson Controls e Semco Manutenção Volante.

A estratégia de crescimento do grupo consiste em identificar novas oportunidades de negócios, associar-se com empresas internacionais com expertise na área e desenvolver-se.

No Conselho de Administração da Semco, além de Ricardo Semler, figura emblemática e reconhecidamente pioneira na construção de novos modelos de gestão, assenta-se também o conhecido empresário Sr. Horácio Lafer Piva.

Entre tantas curiosidades que cercam a figura do Sr. Ricardo Semler, chama a atenção o fato de não existir um organograma estabelecido no grupo. Cada empresa tem gestão autônoma. Caso haja algum assunto cuja decisão deva ser corporativa, o Conselho de Administração reúne-se composto pelos presidentes das

empresas e por dois funcionários convidados. Esses funcionários tanto podem ser gerentes quanto porteiros, e votam em igualdade de condições no momento da tomada de decisões.

Como cada empresa do Grupo Semco é autônoma, cada uma desenvolve programas de apoio ao desenvolvimento sustentável e de cidadania corporativa, além de projetos sociais.

6- Cosmoquímica Ltda: empresa limitada cuja administração é familiar.

Situada atualmente em Barueri, nascia , há 39 anos, a Cosmoquímica. Seu fundador, o Dr. Jayme Marmelsztjn, médico por formação, identificou no então emergente mercado de distribuição de produtos químicos sua grande oportunidade.

Imprimindo uma administração aberta, na qual qualquer funcionário tem acesso a sua sala, ele caminha com liberdade por todas as áreas da empresa.

A autora identificou que o fundador implantou um estilo de gestão tranqüilo, numa empresa na qual não há *turn over*, e onde as pessoas são formadas e aproveitadas na própria empresa. Dono de uma visão humanista, o Dr. Jayme reconhece seus colaboradores e garante a todos um salário acima da média de mercado para o segmento, o que transforma sua empresa numa das mais atrativas, sob o ponto de vista dos colaboradores, para se trabalhar.

Na Cosmoquímica não há área de RH. Todos os problemas são tratados por um colegiado formado por funcionários de diversas áreas. Os assuntos são debatidos abertamente, e a comunicação, conforme avaliação da autora, é fluida e transparente.

A empresa conta atualmente com 70 funcionários, e atende a comunidade carente no município, em parceria com a prefeitura.

4.3.2 Identificação da população alvo

O passo seguinte na determinação do arcabouço amostral consistiu em saber identificar a população alvo:

Foram investigados 374 colaboradores, administrativos e operacionais, pertencentes aos diversos níveis nas organizações.

Tal ação foi feita por meio do preenchimento, de próprio punho pelo

respondente, de dados referentes ao seu perfil tais como nome, sexo, idade, e tempo na empresa.

4.3.3 Definição da técnica de amostragem

O terceiro passo consistiu na definição da técnica de amostragem.

A técnica amostral utilizada nas ciências humanas está dividida em dois grupos:

Abordagem não probabilística: nela os elementos não são selecionados aleatoriamente, confiando-se no julgamento pessoal do pesquisador (MALHORTA, 2001).

Na abordagem não probabilística por conveniência procura-se obter uma amostra de elementos convenientes, privilegiando a pesquisa e os interesses do pesquisador.

Abordagem probabilística: aquela na qual todos os elementos possuem a mesma chance de serem escolhidos em seleção aleatória ou ao acaso.

Para a presente pesquisa foi utilizada a abordagem não probabilística por conveniência e acessibilidade.

O passo seguinte consistiu na determinação do tamanho da amostra. Considere-se que para uma aferição quantitativa o tamanho da amostra é determinante na inferência estatística, e que o nível de precisão desta é especificado antecipadamente através da construção de intervalos de confiança em torno das médias e proporções amostrais (MALHORTA, 2001).

Hair *et al* (1998) ensina que, como regra geral, o mínimo de observações deve ser de 5 (cinco) vezes o número de variáveis. Assim, como o questionário aplicado compõe-se de 36 variáveis, a autora adotou como meta a obtenção de, no mínimo, 180 casos ($36 \times 5 = 180$). O presente trabalho superou essa meta, pois obteve 374 questionários respondidos.

4.4 Coleta de dados

Por coleta de dados entende-se a obtenção dos dados da população alvo, para posterior tratamento e análise.

4.4.1 Técnica de coleta de dados

Há uma ampla gama de técnicas de coleta de dados disponíveis aos pesquisadores. Cada um deve verificar quais aqueles que melhor adaptam-se ao tipo de pesquisa realizada.

O instrumento de coleta de dados é o documento utilizado para apresentar, aos respondentes, as questões e no qual são registrados respostas e dados obtidos. Tais instrumentos são todos os possíveis formulários utilizados para relacionarem dados a serem coletados e registrados, utilizando-se de quaisquer das formas possíveis em administração.

Para o presente estudo, o instrumento para coleta de dados para a pesquisa descritiva consistiu em um questionário.

4.4.2 Instrumento para Coleta de Dados

Inicialmente foram feitas pesquisas bibliográficas em sites de universidades e livros e não foi encontrado nenhum questionário sobre o tema da espiritualidade desenvolvido e validado no Brasil. Há questionários investigando o tema, criados para o mercado europeu e norte-americano, e não há histórico referente à validação de nenhum deles no contexto da realidade nacional.

Entendendo-se que a espiritualidade, conforme descrita no referencial teórico, é parte da geografia humana, as manifestações desse fenômeno podem ser consideradas universais. Assim, a autora consolidou a visão dos vários autores sobre o tema, criando um instrumento híbrido, composto da seguinte forma:

Beazley, em 1997, defendeu sua tese de doutorado cujo título era *“Meaning and Measurement of Spirituality in Organizational Settings: Development of a Spirituality Assessment Scale”*. A fim de definir espiritualidade, o autor explorou toda a literatura existente, e utilizou-se de quatro áreas para defini-la: religião tradicional, religiosidade popular, psicologia e comportamento organizacional.

Após várias análises, um questionário de 130 itens foi consolidado em 70 assertivas que, após revisões, resultaram em 30 questões. Estas expressavam as

seguintes dimensões da espiritualidade: Vivendo uma relação de fé com o Transcendente; Oração ou meditação; Humildade, Honestidade e Serviço para outros. Tais assertivas foram reunidas num instrumento chamado *Spiritual Assessment Scale – SAS*, validado para o mercado norte-americano.

Utilizando-se do SAS, a autora aplicou dez das assertivas constantes no instrumento de coleta de dados do presente trabalho envolvendo os temas encontrados por Beasley.

Em 2005, na Universidade de Aveiro, em Portugal, realizou-se um estudo empírico intitulado “Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional”. Seus autores, Armênio Rego, Miguel Pina e Cunha e Solange Souto definiram, após vários estudos, os seguintes fatores como expressões da espiritualidade: Sentido e propósito no trabalho; Sentido de Equipe; Alinhamento com os valores da organização, Sentido de serviço à comunidade (cooperação), Satisfação pessoal no trabalho, Oportunidade para expressar a vida interior e Empenhamento afetivo (Aceitação e acolhimento e Amizade) e Empenhamento normativo (Ética e Moral). Este instrumento, conforme informam seus autores, foi validado para o contexto português. Dezoito assertivas constantes do instrumento foram retiradas desta pesquisa.

Como há vários autores pesquisando o tema, a fim de ampliar o instrumento, a autora incluiu outros quatro fatores: Autoconhecimento, Relações familiares e Cidadania corporativa representada pela Responsabilidade social e Respeito à natureza e meio ambiente. Tais fatores foram citados como expressões da espiritualidade por mais do que um autor, conforme consta do quadro na página 77. As Oito assertivas constantes desse bloco foram criadas pela autora, após imersão na literatura e validação por parte de profissionais ligados tanto à área acadêmica quanto ao mundo organizacional.

O instrumento foi consolidado investigando cada um dos fatores sob os aspectos subjetivos e objetivos.

A fim de simplificar a compreensão e garantir maior liberdade aos respondentes, o questionário final foi proposto sob a égide de “pesquisa de opinião.” Nele, o registro do nome do pesquisado era opcional. Cada indivíduo foi convidado a assinalar, mediante uma escala de cinco pontos, o grau em que a afirmação se lhe aplicava, novamente baseando-se em Rego, Cunha e Souto (2005), onde 1

significava “ não se aplica” e 5 “aplica-se completamente a mim.”

4.4.3 Fatores da espiritualidade

Consolidaram-se, assim, dezoito fatores da espiritualidade que foram investigados no ambiente de trabalho:

1. Fé no Transcendente;
2. Oração ou meditação;
3. Honestidade;
4. Humildade;
5. Serviços para outros;
6. Sentido e propósito no trabalho;
7. Espírito de Equipe e Sensação de pertencer;
8. Aceitação e acolhimento;
9. Alinhamento com os valores da organização;
10. Ética e Moral
11. Oportunidades para expressar a vida interior;
12. Amizade;
13. Satisfação pessoal no trabalho;
14. Relações familiares;
15. Cooperação;
16. Autoconhecimento;
17. Respeito à natureza e ao meio ambiente;
18. Responsabilidade Social.

4.4.4 Características dos fatores pesquisados

Seguem descritas abaixo as características de cada um dos fatores que foram pesquisados, de acordo com os autores que os definiram:

1- Fé no transcendente, Deus ou poder superior

Beazley (apud ALMEIDA, 2004), define a vivência de uma relação de fé com o Transcendente como as atitudes que o indivíduo assume para viver de acordo com a consciência da dimensão transcendente, alinhando sua vida interior e colocando sua fé nos valores associados a essa dimensão. A Fé, para o autor, altera os comportamentos, e confere sentido de vida e propósito às pessoas.

2- Oração ou meditação envolvendo o transcendente.

O autor define qualquer forma de oração, meditação ou período de silêncio para reflexão com foco na dimensão transcendente. Essa relação provê um tipo de ligação direta com o Transcendente (BEASLEY, 1997 E GUILLORY, 2000).

3- Honestidade

Conhecida como a qualidade de convergência e veracidade da realidade externa com o eu, expressa através de transparência, ausência de fraudes e justiça Beazley (1997).

4- Humildade

Modéstia no comportamento, na atitude e no espírito, marcados por uma vontade de aprender e colocar a necessidade dos outros à frente das necessidades pessoais (BEASLEY, 1997; MORRIS, 1998).

5- Serviço para outros

Ato de ajuda ou benefício contínuo, a partir de um eu centrado no serviço, sem preocupar-se se haverá ou não recompensas (BEAZLEY, 1997)

6-Sentido de vida e propósito no trabalho

O sentido de vida é determinado pela interação do indivíduo com o mundo

e a percepção que possui de si mesmo nesse mundo. Objetivos, completude e a crença de que as pessoas podem fazer diferença positiva para os outros são aspectos do sentido de vida e propósito (MORRIS, 1998).

07- Espírito de Equipe e sensação de pertencer

Expressa o reconhecimento de que há valores e estilos de trabalhos diferentes nos membros da equipe que podem ser integrados através da aceitação que cria a sensação de pertencer e de identidade coletiva (REGO, CUNHA E SOUTO, 2005 E GUILLORY, 2000).

08- Sensação de acolhimento e aceitação.

A Sensação de acolhimento se expressa no cuidado, compreensão, respeito, envolvimento, apoio e encorajamento dados e recebidos no ambiente de trabalho (REGO,CUNHA E SOUTO,2005 E MARQUES, DHIMAN E KING, 2005).

09-Alinhamento com os valores da organização

Sentimento de satisfação e completude que advém da procura e da prática de atividades e metas no ambiente de trabalho, que expressem as próprias crenças e valores (REGO,CUNHA E SOUTO, 2005).

10- Ética e Moral

A espiritualidade permite desenvolver valores éticos e crenças que nortearão as atitudes humanas, mantendo uma conduta de trabalho inspirada na cultura ética (REGO, CUNHA E SOUTO, 2005).

11-Oportunidades para expressar a vida interior

A espiritualidade gera desejo de compartilhar a vida interior, liberdade para expressar valores espirituais e permitir a presença da integralidade do ser no ambiente de trabalho (ASHMOS E DUCHON, 2000).

12-Amizade

A espiritualidade no ambiente de trabalho permite que relações de amizade sejam consolidadas. A jornada de trabalho está cada vez mais longa, ou as

peças construirão suas amizades no ambiente de trabalho, ou terão pouca chance de desenvolvê-las fora dele (ASHMOS E DUCHON, 2000 E MIRVIS, 1997).

13-Satisfação pessoal no trabalho

A espiritualidade se expressa na satisfação que surge no ambiente de trabalho, aliada ao fato de as pessoas sentirem-se úteis, o que gera a compreensão e união entre as pessoas. (REGO, CUNHA E SOUTO, 2005 E MORRIS, 1997).

14-Relações Familiares e trabalho

A espiritualidade leva as pessoas a conferirem maior importância ao núcleo familiar, reequilibrando a relação família e trabalho (COVEY, 2005).

15- Cooperação

A espiritualidade traz consigo uma forte sensação de apoio e respeito, cooperação e não competição, e aceitação incondicional (REGO, CUNHA E SOUTO, 2005 E MORRIS, 1998).

16-Autoconhecimento

A espiritualidade intensifica a percepção. Ao indivíduo é possível envolver-se totalmente, entender a resistência, ter desejos reais e auto conhecer-se, numa percepção de si mesmo no ambiente de trabalho (COVEY, 2005).

17-Respeito à natureza e meio ambiente

O planeta é um organismo vivo, de cuja saúde depende-se para dar continuidade a própria existência. As pessoas fazem parte do planeta e não são senhoras dele (GUILLORY, 2000).

18-Responsabilidade Social

A justiça contributiva é responsabilidade de todos; a espiritualidade deve colocar o homem no centro e destinar parte dos lucros aos necessitados (SIMON, 2001).

Caracterizados os fatores citados, e, para melhor compreensão dos mesmos e dos autores, estes encontram-se descritos no quadro a seguir:

4.4.5 Modelo do Instrumento de Pesquisa

Pesquisa de opinião

Nome(opcional)_____

Sexo () Masc. () Fem. Tempo na empresa_____

Idade_____Cargo/Função_____

Área de atuação : () Administrativa () Operacional

Responda ao questionário abaixo a partir da seguinte escala:

- 1 - A afirmativa **não se aplica** a mim.
- 2 - A afirmativa **aplica-se pouco** a mim.
- 3- A afirmativa **aplica-se razoavelmente** a mim.
- 4- A afirmativa **aplica-se muito** a mim.
- 5- A afirmativa **aplica-se completamente** a mim.

1-Vivendo uma relação de fé com o Transcendente.

- 1.1 Acredito na existência de um Ser Transcendente, Deus ou Poder Superior.
- 1.2 Experimento a presença divina em minha vida diária.

2-Oração e meditação envolvendo o Transcendente.

- 2.1 Acredito que é possível a orientação espiritual por meio da oração ou meditação.
- 2.2 Antes de tomar uma importante decisão normalmente oro ou medito

3- Honestidade

- 3.1 Na maior parte do tempo demonstro quem sou.
- 3.2 Aceito a responsabilidade pelos meus erros e os corrijo, mesmo quando pago algum preço por isso.

4-Humildade

- 4.1 Acredito que a humildade é um dos traços marcantes do meu caráter.
- 4.2 Quando alcanço os limites de minhas capacidades, peço ajuda a

outros, sem vergonha ou embaraço.

5- Serviço para os outros

5.1 Servir aos outros é a forma mais importante de amor.

5.2 Ajudarei os outros mesmo quanto requeira algum sacrifício.

6-Sentido e propósito no trabalho.

6.1 Sinto-me pessoalmente realizado com meu trabalho.

6.2 Demonstro, através de minhas ações que sou uma pessoa realizada em meu trabalho.

07-Espírito de Equipe e sensação de pertencer

7.1 Tenho orgulho de dizer às pessoas que faço parte desta organização.

7.2 Em meu setor ou departamento, vejo que as pessoas estão ligadas entre si por propósitos comuns.

08- Aceitação e acolhimento

8.1 Não tenho medo de cometer erros em meu trabalho

8.2 Quando erro, compartilho meus erros com meus colegas com tranquilidade.

09-Alinhamento com os valores da organização

9.1 Sinto-me bem com os valores que predominam em minha empresa.

9.2 Minha empresa ajuda – me a viver em paz comigo mesmo.

10- Ética e Moral

10.1 Um bom caráter e integridade são meus principais valores .

10.2 De modo geral, minha atuação profissional é compatível com meus valores.

11- Oportunidades para expressar a vida interior

11.1 Sinto que posso expressar meus valores espirituais em meu local de trabalho.

11.2 Envolver todo o meu ser em meu trabalho: corpo, mente e espírito.

12. Amizade

12.1 A amizade é um dos valores mais importantes em meu trabalho.

12.2 Meus melhores amigos são ou foram colegas de trabalho.

13- Satisfação pessoal no Trabalho

13.1. Sinto-me satisfeito com o trabalho que realizo.

13.2 Na maior parte dos dias venho trabalhar satisfeito.

14- Relações Familiares e Trabalho

14.1 Sinto que tenho uma família que me apóia e me acolhe .

14.2 Minhas atitudes demonstram que minha família é mais importante que meu trabalho .

15- Cooperação

15.1 Dentre as oportunidades que o trabalho oferece, cooperar com as pessoas é uma das mais importantes.

15.2 Em meu trabalho tenho a oportunidade de dar e receber ajuda, cuidado e carinho.

16-Autoconhecimento

16.1 Conheço-me profundamente. Sei quais são meus pontos fortes e fracos.

16.2 O trabalho que realizo ajuda-me a desenvolver meus pontos fortes.

17-Natureza e meio ambiente

17.1 Tenho conscientemente me concentrado na preservação da vida e do meio ambiente.

17.2 Em meu trabalho estou constantemente atento para evitar o desperdício, a poluição, e respeitar a natureza.

18- Responsabilidade Social

18.1 Sinto que meu trabalho traz benefícios para a sociedade como um todo.

18.2 Atuo em programas sociais que ajudam as pessoas carentes.

4.4.6 Coleta de Dados

Os questionários foram deixados com os Diretores das empresas pesquisadas, que se encarregaram de distribuí-los e recolhê-los. É mister lembrar que os questionários encontravam-se compostos pelas assertivas embaralhadas, sem a identificação do fator a que correspondiam, e foram preenchidos de próprio punho pelos respondentes.

A autora observou interesse por parte dos gestores das empresas pesquisadas na obtenção das respostas, e, após a conclusão deste trabalho, a autora comprometeu-se a visitá-los, apresentando os dados analisados.

4.4.7 Tratamento e análise dos dados

No quadro 02 estão descritas as técnicas estatísticas utilizadas para a análise quantitativa dos dados.

Quadro 02 - Objetivos específicos x técnicas estatísticas utilizadas

| Objetivos específicos | Técnicas estatísticas |
|---|------------------------------|
| Exploração para caracterizar a amostra quanto às dimensões da espiritualidade, e eventuais reagrupamentos | Análise fatorial |
| Análise confirmatória para caracterizar a amostra quanto às dimensões da espiritualidade. | Coeficiente alfa de Cronbach |
| Analisar as características da espiritualidade segundo dados sócio-demográficos. | Teste t pareado |
| Avaliar a relação existente entre os fatores de espiritualidade a partir da intensidade e frequência das respostas. | Teste de Wilcoxon |
| Avaliar a relação existente entre os fatores de espiritualidade para homens e para mulheres. | Teste t pareado |
| Comparar as respostas entre homens e mulheres. | Teste t pareado |

Fonte – autora

A fim de garantir que as técnicas estatísticas indicadas estivessem adaptadas aos objetivos propostos, a autora contratou os serviços do Sr. Rafael Werneck Cinoto, estatístico, que procedeu às análises e elaborou as ferramentas para a aplicação do tratamento estatístico descrito.

Além da análise quantitativa dos dados, para cada um dos fatores analisados, e dentro dos objetivos propostos, os dados serão também discutidos qualitativamente.

5 Apresentação, Análise e Discussão dos resultados

Os dados coletados foram discutidos e analisados em seis fases:

A primeira fase consistiu em caracterizar o perfil da amostra segundo dados demográficos, como idade, gênero e tempo na empresa.

A segunda fase concentrou-se na avaliação dos dados a partir das respostas oferecidas a cada um dos fatores da espiritualidade, considerando-os e comparando-os em seus aspectos subjetivos e aspectos objetivos.

A terceira fase tentou identificar eventuais diferenças entre os gêneros e sua relação com a espiritualidade.

A quarta fase buscou investigar diferenças nos segmentos das empresas pesquisadas, porém pela polarização da amostra, não pode ser concluída.

A quinta fase utilizou-se da Análise Fatorial objetivando reagrupar os fatores da espiritualidade pesquisados e explorou e avaliou eventuais correlações.

A sexta e última fase apresentou e discutiu os fatores da espiritualidade encontrados no ambiente de trabalho das empresas, colocando-os em escala decrescente. Analisou-os, na seqüência, a partir dos mais presentes até os menos presentes, buscando implicações e inferências daí decorrentes.

5.1 Caracterização da amostra

O universo amostral foi formado por questionários distribuídos conforme dados descritos na Tabela 01:

Tabela 01- Indicativa da composição do universo amostral

| Empresa | Freqüência | Participação % |
|------------------------------------|------------|----------------|
| 1-Clínica Ana Rosa | 110 | 29,41% |
| 2-ZF Sachs do Brasil | 39 | 10,43% |
| 3-CBC- Cia Brasileira de Cartuchos | 36 | 9,63% |
| 4-NHK do Brasil | 122 | 32,62% |
| 5-Semco do Brasil | 44 | 11,76% |
| 6-Cosmoquímica Ltda | 23 | 6,15% |
| Total | 374 | 100,00% |

Fonte: autora

O universo amostral está composto por 374 respondentes. As maiores participações percentuais correspondem à NHK do Brasil e à Clínica Ana Rosa, respectivamente com 32,62% e 29,41%.

Analisaremos a seguir os dados referentes a gênero, idade, tempo na empresa e área de atuação considerando-se as respostas corretas registradas nos questionários, uma vez que alguns respondentes deixaram eventuais campos em branco, ou responderam-nos erradamente.

Inicialmente analisaremos a distribuição por gênero entre as empresas pesquisadas, que se encontra consolidada na tabela abaixo.

5.2 Gênero

A caracterização do universo amostral está demonstrada na Tabela 02.

Tabela 02- distribuição da amostra por gênero dentro das empresas pesquisadas

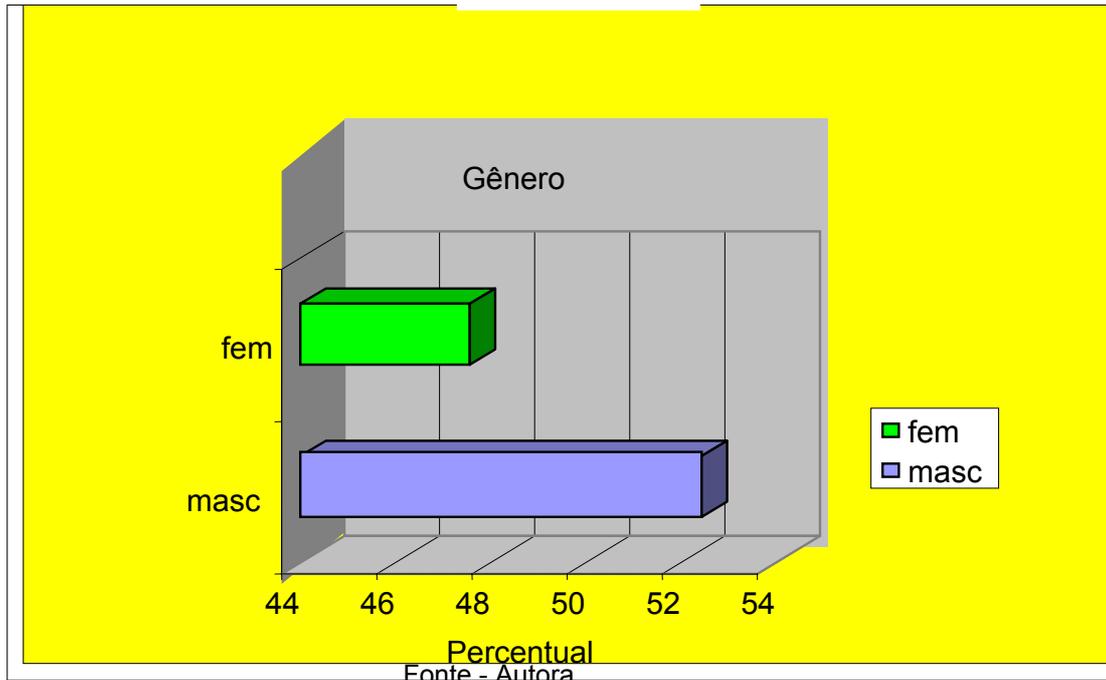
| Empresa/ Sexo | 1- Clin. Ana Rosa | 2-ZF Sachs Brasil | 3-CBC C.Bras. Cart. | 4-NHK Brasil | 5- Semco Brasil | 6- Cosmo- química | Total |
|------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------------|---------------|
| Masc | 11 10,78 | 20 51,28% | 25 69,44% | 105 88,98% | 23 52,27% | 8 34,78% | 192 52,46% |
| Fem | 95 89,62% | 19 48,72% | 11 30,56% | 13 11,025 | 21 47,73% | 15 65,22% | 174 47,54% |
| Total | 106 100% | 39 100% | 36 100% | 118 100% | 44 100% | 23 100% | 366 100% |

Fonte - autora

A tabela acima evidencia que a empresa Clínica Ana Rosa é composta predominantemente por pessoas do sexo feminino (95), que representam 89% da população da empresa, pois foi investigada a quase totalidade de funcionários nela existentes. Esse perfil contrasta com a população eminentemente masculina da empresa 04 - NHK do Brasil, representada por 105 homens, 88%. Observa-se que também foi investigada a quase totalidade dos funcionários da NHK.

Considerando-se a amostra total, em relação ao gênero, encontramos 192 (52,46%) integrantes do sexo masculino e 174 (47,54%) de integrantes do sexo feminino, conforme gráfico 01.

Gráfico 01



Fonte - Autora

5.3 Idade

Considerando-se a faixa etária, a distribuição do universo amostral está demonstrada, por empresa, na tabela abaixo. Observa-se a predominância de pessoas entre 21 e 25 anos, faixa na qual há 83 respondentes que correspondem a 23,18% da amostra pesquisada.

Tabela 03-Distribuição por idade nas empresas pesquisadas

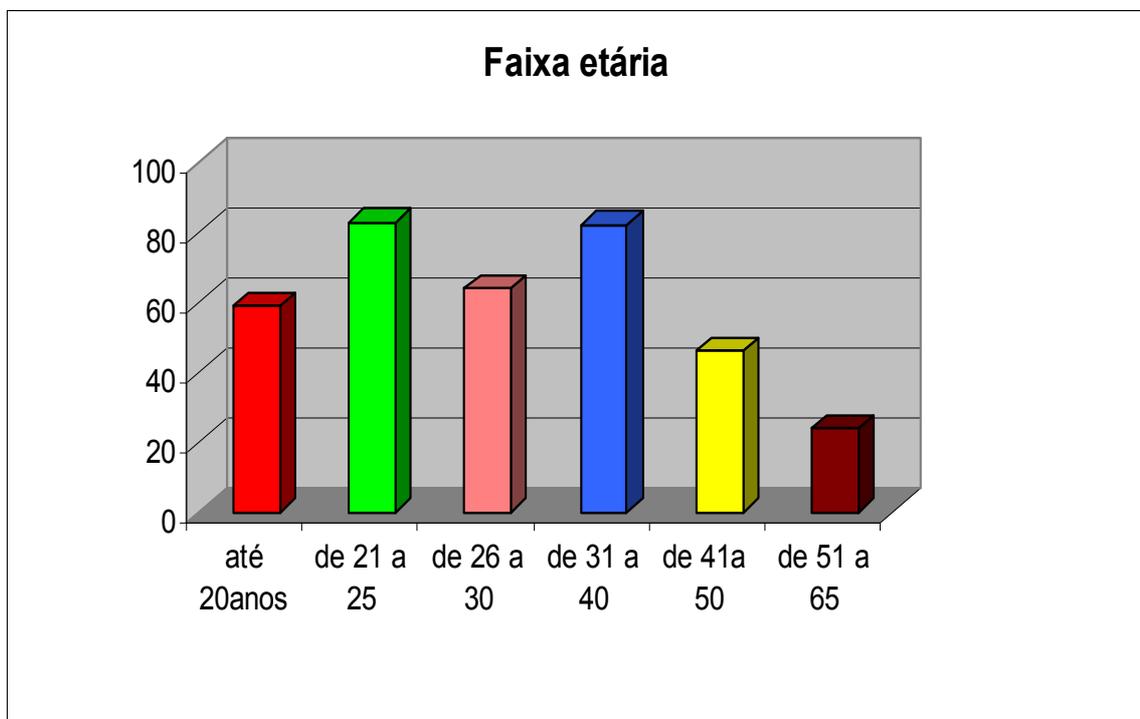
| Empresa/ Idade | 01- Clin. Ana Rosa | 02- ZF Sachs Brasil | 03- CBC Cia.Bras Cart. | 04- NHK - Brasil | 05- Semco Brasil | 06- Cós- moquímica Ltda. | Total |
|-------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------------|--------------|
| Até 20 anos | 33 31,13% | 3 7,69% | 4 11,43% | 14 12,50% | 4 9,09% | 1 4,55% | 59 16,48% |
| > 40 anos | 14 13,21% | 6 15,38% | 12 34,29% | 30 26,79% | 5 11,36% | 3 13,64% | 70 19,55% |
| 26 a 30 anos | 20 18,87% | 7 17,95% | 3 8,57% | 14 12,50% | 13 29,55% | 7 31,82% | 64 17,88% |
| 21 a 25 anos | 18 16,98% | 11 28,21% | 4 11,43% | 33 29,46% | 11 25,00% | 6 27,27% | 83 23,18% |
| 31 a 40 anos | 21 19,81% | 12 30,77% | 12 34,29% | 21 18,75% | 11 25,00% | 5 22,73% | 82 22,91% |
| Total | 106 100% | 39 100% | 35 100% | 112 100% | 44 100% | 22 100% | 358 100% |

Fonte – autora

O universo amostral está composto por 16% (59 pessoas) com até 20 anos; 23% (83 pessoas) entre 21 e 25 anos, 18% (64 pessoas) entre 26 e 30 anos; 23% (82 pessoas) entre 31 e 40 anos; 13% (46 pessoas) entre 41 e 50 anos e 7% (24 pessoas) entre 51 e 65 anos. Houve 8 pessoas que não informaram a idade na pesquisa, correspondendo a 2% da população investigada.

A fim de permitir uma melhor avaliação, o Gráfico 02 demonstra a distribuição da amostra total por faixa etária.

Gráfico 2-Faixa Etária

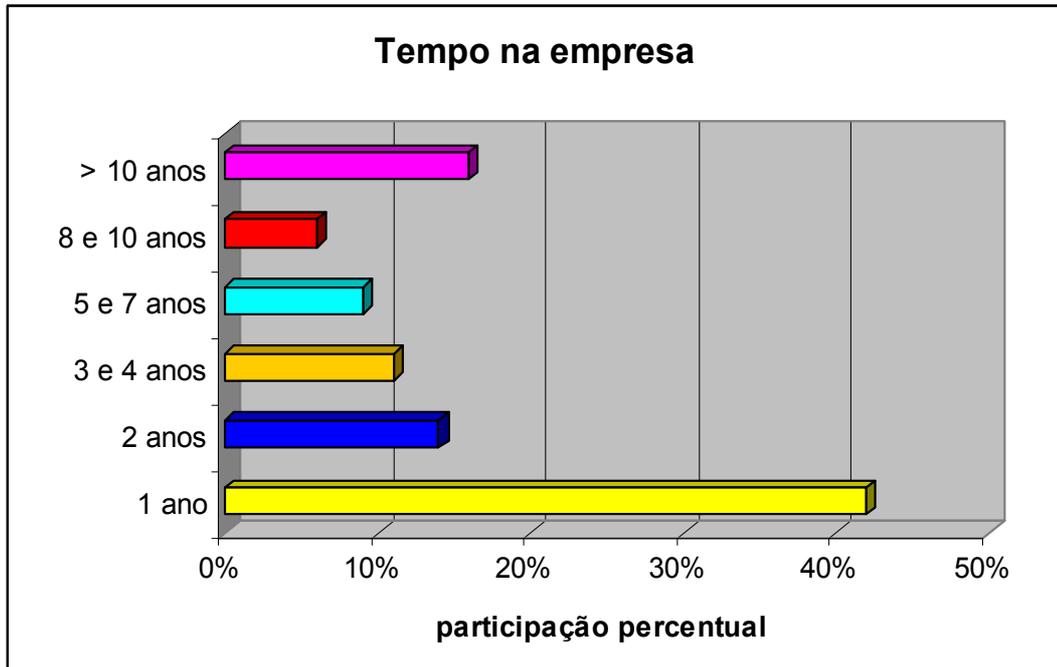


Fonte – autora

5.4 Tempo na empresa

Observa-se, na amostra total, que 147 pessoas (42%) tem um ano na empresa, 50 pessoas (14%) tem 2 anos; 40 pessoas (11%) tem entre 3 e 4 anos; 31 pessoas (9%) entre 5 a 7 anos na empresa; 21 pessoas (6%) tem de 8 a 10 anos de empresa e 57 pessoas (16%) tem mais de dez anos na empresa. Vinte pessoas não responderam, e/ou responderam erradamente a este quesito.

Gráfico 03-Tempo na empresa

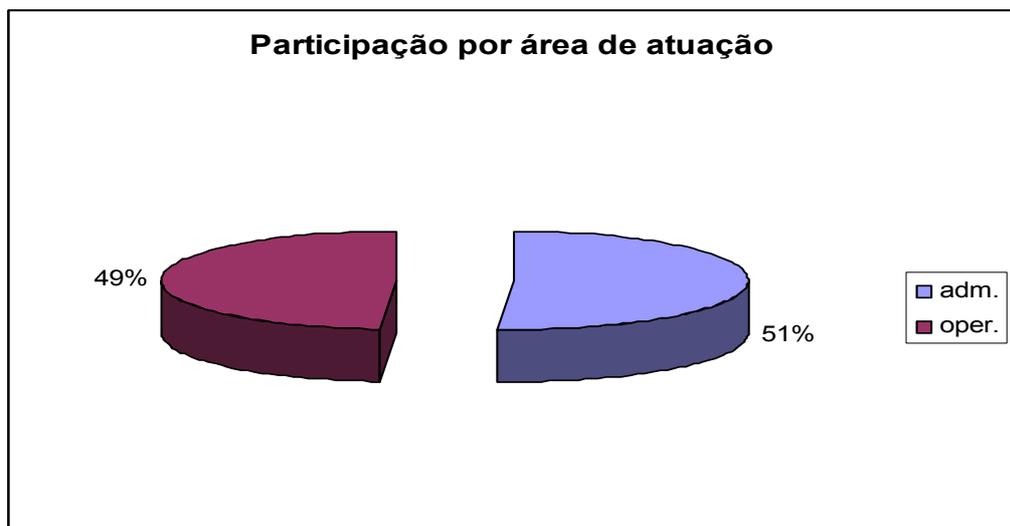


Fonte- autora

5.5 Área de atuação

A distribuição da amostra por área de atuação demonstra que 186 pessoas (51,10%) atuam na área administrativa, enquanto 177 pessoas (48,63%) atuam na área operacional. O Gráfico 4 demonstra a distribuição:

Gráfico 4- Área de atuação



Fonte – autora

Feita a análise descritiva da amostra, constata-se que, em relação ao gênero há relativo equilíbrio, com ligeira predominância para o sexo masculino.

Em relação à idade, observa-se a predominância de pessoas entre 21 e 25 anos. Observa-se ainda, na amostra total, que 42% dos respondentes têm um ano na empresa.

5.6 Tratamento dos dados

5.6.1 Dados faltantes

De acordo com Hair *et al.*(1998) a análise dos dados faltantes é o primeiro passo no tratamento dos dados obtidos, quando a pesquisa propõe-se à análise multivariada. O autor entende que tais dados são uma nuance para os pesquisadores e podem resultar tanto de entrada errada dos dados, como de omissão por parte dos respondentes.

De fato, há dados faltantes no presente trabalho decorrentes de omissão por parte dos respondentes. A autora identificou alguns questionários nos quais os respondentes omitiram vários dados, porém preencheram outros, e houve alguns questionários nos quais os respondentes não souberam trabalhar com a escala, respondendo apenas com um x em um dos campos. Estes últimos foram excluídos da análise dos dados, e nos demais casos, considerados apenas os dados respondidos.

5.6.2 Outliers

Ainda de acordo com Hair *et al* (1998), após a decisão sobre como tratar os dados faltantes, o segundo passo a ser avaliado em uma amostra, consiste na identificação de *outliers*. Para o autor, o pesquisador deve atentar para respondentes identificados com características únicas, diferentes das demais respostas, e que poderiam interferir na generalização da amostra. Aprioristicamente,

para o autor, não devem estes ser classificados como problemas, mas analisados no contexto para a verificação da relevância das informações que podem trazer para o estudo.

Para o autor, os *outliers* deverão ser classificados considerando-se:

- Possível erro de procedimento na entrada de dados decorrente de digitação errada;
- Respostas/dados obtidos como resultado de um evento extraordinário, identificado pelo observador, e que é somente explicado a partir desse evento. Compete ao observador decidir-se sobre a permanência ou não dos dados no estudo;
- Respostas/dados obtidos como resultado de evento extraordinário, desconhecido do observador e para o qual este não possui explicação. O autor recomenda que caiba ao pesquisador avaliar a relevância dos dados; caso sejam representativos, deverá mantê-los, caso contrário, a orientação é pela eliminação destes.
- Respostas/dados que podem ser considerados dentro de um espectro de normalidade em cada uma das variáveis, mas que são únicas em sua combinação de valores no contexto total das variáveis. O autor ensina que, nesta situação, o pesquisador só deve manter tais dados se possuir evidências específicas de que representam uma parte considerável da população.

Assim, para a presente amostra, como os dados serão analisados quantitativa e qualitativamente, e por tratar-se de tema a respeito do qual ainda está em construção um conceito amplamente aceito, a autora definiu-se por considerar todos os dados obtidos, sem definir desvios padrão que excluíssem alguns respondentes, além disso, a quantidade de respondentes relativamente expressiva também minimiza o efeito de tais desvios.

5.7 Espiritualidade – análise descritiva dos dados.

Para a discussão dos 18 fatores da espiritualidade pesquisados,

analisaremos e discutiremos os resultados da seguinte forma:

- Discussão de cada um dos fatores pesquisados em suas vertentes objetiva e subjetiva, considerando-se a somatória dos três primeiros níveis da escala (não se aplica a mim, aplica-se pouco e aplica-se razoavelmente a mim), comparando-os ao somatório dos dois últimos níveis da escala (aplica-se muito a mim e aplica-se completamente a mim).

- Discussão e comparação dos dados mais relevantes se comparadas as opiniões de homens e mulheres.

- Idem para o segmento industrial e de serviços.

- Análise quantitativa dos fatores mais presentes e dos menos presentes;

- Análise qualitativa dos dados, e possíveis inferências sobre a correlação entre os fatores mais e menos presentes.

5.7.1 Discussão dos dados coletados em suas vertentes subjetivas e objetivas.

A fim de facilitar a visualização dos dados, a autora comparou as frequências e a participação percentual em cada um dos fatores pesquisados, apresentando-os em tabelas precedidas da conceituação sintética do fator pesquisado, a saber:

5.7.1.1 Fé no transcendente, Deus ou poder superior

Significa consciência da dimensão transcendente, alinhando a vida interior com os valores associados a essa dimensão.

Tabela 04 - Dados referentes ao fator 01 - Fé no Transcendente

| 1.1 Acredito na existência de um Ser Transcendente, Deus, ou Poder Superior. 1.2 Experimento a presença divina em minha vida diária. | Q.01- Subj. | | Q.01- Objetiva | |
|---|-------------|---------|----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 3 | 0,79% | 4 | 1,19% |
| Aplica-se pouco a mim | 4 | 1,19% | 36 | 9,52% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 18 | 4,76% | 51 | 14,68% |
| Aplica-se muito a mim | 48 | 13,49% | 117 | 32,14% |
| Aplica-se completamente a mim | 293 | 79,76% | 158 | 42,46% |
| Total | 366 | 100,00% | 366 | 100,00% |

Fonte - autora

Dentre os pesquisados, 341 pessoas (93,25%) declaram que acreditam na existência de Deus ou de um ser Transcendente; destes, a maioria, 293 pessoas (79,76%) declaram acreditar “completamente” na existência de um ser transcendente.

Suas vivências e experiências com Deus, em contrapartida, não são vistas com a mesma intensidade. Observa-se um claro hiato na opinião das pessoas, entre o acreditar completamente e o experimentar completamente. Há 137 pessoas (37,3%) que acreditam completamente na existência de um Ser Superior ou Deus, porém não O experimentam completamente em suas vidas diárias (apenas muito). Essa opinião parece demonstrar uma separação entre a vivência objetiva e a crença subjetiva.

A análise desses dados pode caracterizar que a distinção entre fé e vida é expressão da realidade nacional, e a separação entre conhecer e relacionar-se com o transcendente parece confirmar a compreensão de que somos o país dos religiosos não praticantes.

5.7.1.2 Oração ou meditação envolvendo o transcendente

Oração, meditação ou período de silêncio para reflexão, cuja relação provê um tipo de ligação direta com o transcendente.

Tabela 05 - Dados referentes ao fator 02 – Oração ou Meditação

| 2.1.Acredito que é possível a orientação espiritual através da oração ou meditação. 2.2.Antes de tomar uma importante decisão normalmente oro ou medito. | Q.02- Subjetiva | | Q.02- Objetiva | |
|---|-----------------|--------|----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 3 | 0,79% | 21 | 5,74% |
| Aplica-se pouco a mim | 18 | 4,35% | 42 | 11,48% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 59 | 16,60% | 69 | 18,85% |
| Aplica-se muito a mim | 109 | 30,04% | 113 | 30,87% |
| Aplica-se completamente a mim | 177 | 48,22% | 121 | 33,06% |
| Total | 366 | 100,00 | 366 | 100,00% |

Fonte – autora

A análise dos dados coletados informa mais uma vez que as pessoas pensam e agem de maneiras diferentes.

É interessante notar que apenas 21 pessoas (5,14%) dos respondentes declararam baixa crença na orientação que a oração ou meditação podem prover (não se aplica + aplica-se pouco), efetivamente, porém, a quantidade de pessoas que de forma objetiva não se dedica à oração ou meditação antes de tomar uma importante decisão corresponde a 63 respondentes (17%) três vezes maior que o anterior.

Quase metade dos pesquisados, 177 pessoas (48%), acredita que é completamente possível a orientação espiritual através da oração ou meditação; a prática, entretanto, é consideravelmente menor do que a convicção. Há uma distância de quinze pontos percentuais, o equivalente a 56 pessoas que acreditam completamente no “poder da oração”, porém não aplicam completamente o princípio.

Esse quesito ratifica e amplia o anterior e permite inferir a mais simples caracterização da nuance distintiva entre discurso e prática.

5.7.1.3 Honestidade

É a convergência e veracidade entre a realidade externa e o eu, expressa

através de transparência, ausência de fraudes e justiça.

Tabela 06 - Dados referentes ao fator 03 – Honestidade

| 3.1 Na maior parte do tempo demonstro quem sou. 3.2 Aceito a responsabilidade pelos meus erros e os corrijo, mesmo quando pago algum preço por isso. | Q.03- Subj. | | Q.03- Objetiva | |
|---|-------------|---------|----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 4 | 1,20% | 9 | 2,46% |
| Aplica-se pouco a mim | 8 | 2,39% | 10 | 3,01% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 31 | 8,76% | 21 | 6,01% |
| Aplica-se muito a mim | 130 | 36,25% | 139 | 38,80% |
| Aplica-se completamente a mim | 184 | 51,39% | 178 | 49,73% |
| Total | 358 | 100,00% | 358 | 100,00% |

Fonte – autora

Pelos resultados obtidos pode-se inferir que há um longo caminho a percorrer no tratamento do tema da honestidade no ambiente de trabalho.

Observa-se que para 44 pessoas (12%), tanto os aspectos subjetivos quanto os objetivos da honestidade aplicam-se até no máximo razoavelmente, (1,20%+2,39%+8,76%).

Considerando-se a relevância do tema e sua correlação com os demais fatores da espiritualidade tais como ética e moral, relações familiares, espírito de equipe, etc., esse percentual é perigosamente alto.

Para Hitt *et al* (2005) a confiança é um atributo indispensável à sobrevivência organizacional atual e fator crítico de sucesso. O autor sustenta que a base da confiança está na honestidade em seus aspectos cognitivos e pragmáticos. Esse tema deve ser tratado com toda diligência, sem a permissividade comumente encontrada no ambiente das organizações.

Nash (1993) nos lembra que “as apostas no jogo entre as organizações são altas.” O capitalismo democrático, que repousa em um sistema de troca voluntária, compromentimentos políticos com a liberdade e o livre arbítrio individuais Para ela, o capitalismo democrático é, no fundo, um sistema que depende da criação de confiança.

5.7.1.4 Humildade

Significa modéstia no comportamento, nas atitudes e no espírito.

Tabela 07 - Dados referentes ao fator 04 – Humildade

| 4.1 Acredito que a humildade é uma... 4.2.Quando alcanço os limites de minhas capacidade peço ajuda a outros | Q.04- Subjetiva | | Q.04- Objetiva | |
|---|-----------------|---------|----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 3 | 0,79% | 1 | 0,40% |
| Aplica-se pouco a mim | 7 | 2,37% | 4 | 1,19% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 38 | 11,46% | 36 | 10,32% |
| Aplica-se muito a mim | 159 | 45,06% | 153 | 43,25% |
| Aplica-se completamente a mim | 143 | 40,32% | 159 | 44,84% |
| Total | 354 | 100,00% | 354 | 100,00% |

Fonte - autora

Como no tema anterior, 13% das pessoas opinaram descrevendo-se como no máximo razoavelmente humildes, subjetiva ou objetivamente falando. Quando a humildade está presente, conforme Morris (1998), as pessoas estarão mais abertas, sobretudo a apreender com o outro.

Esse fator apresenta correlação, conforme os autores pesquisados, com a amizade, aceitação e acolhimento, serviço para outros, etc., melhorando em muito o ambiente organizacional.

Visto dessa forma, esse percentual torna-se expressivo e deve ser tratado com o devido cuidado, apesar da coerência que a análise dos dados revela, entre o eu subjetivo e o eu objetivo, caracterizado pelo fato de que 85% e 89% das pessoas, respectivamente haverem opinado, afirmando que o fator está muito e/ou completamente presente tanto em suas convicções quanto em suas ações.

Diante disso, a autora propõe que o tema da humildade e suas correlações no ambiente de trabalho sejam objetos de outras pesquisas.

5.7.1.5 Serviço para outros

Caracteriza-se por ajuda ou benefício contínuo, a partir de um “eu”

centrado no serviço, sem preocupar-se se haverá ou não recompensas.

Tabela 08 - Dados referentes ao fator 05 – Serviço para outros

| 5.1 Servir aos outros é a forma mais importante de amor. 5.2 Ajudarei os outros mesmo quanto requeira algum sacrifício. | Q.05- Subj. | | Q.05- Objetiva | |
|--|-------------|---------|----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 4 | 1,20% | 3 | 0,80% |
| Aplica-se pouco a mim | 14 | 4,00% | 7 | 1,99% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 104 | 28,50% | 56 | 15,54% |
| Aplica-se muito a mim | 128 | 35,20% | 175 | 48,21% |
| Aplica-se completamente a mim | 195 | 53,57% | 121 | 33,47% |
| Total | 364 | 100,00% | 364 | 100,00% |

Fonte – autora

Os dados coletados ratificam, mais uma vez, a distância entre teoria e prática. Dentro das opiniões acima dispostas, chama à atenção a disparidade entre os 195 respondentes que declararam a importância do serviço aos outros, assinalando que a assertiva aplica-se completamente a si, no entanto, ao opinarem quanto a ajudar os outros mesmo quando requeira algum sacrifício, 74 pessoas (20%) não expressaram o mesmo nível de presença e compromisso com esse fator em sua atividade cotidiana.

Os respondentes demonstram, com relação ao fator serviço para outros, desequilíbrio entre os aspectos subjetivos e os aspectos objetivos. 194 pessoas (33.7%) sentem que o serviço para outros é no máximo razoavelmente importante.

Dois inferências podem ser abstraídas da análise desses dados: as pessoas ainda não se conscientizaram de que estão na empresa para servirem-se mutuamente (33%), e, daqueles que conscientizaram-se completamente, (20%) não conseguem traduzi-lo em ação.

Dentre as questões ligadas ao “serviço para outros”, vários estudiosos do comportamento organizacional como P. Drucker e Tom Peters fazem referência à liderança servidora como a mais eficiente forma de reorganização do poder nas empresas.

Vale lembrar que a amostra é composta por 186 pessoas (51%) da área administrativa, assim, os dados obtidos parecem demonstrar que há desorientação

nas empresas em relação à amplitude do conceito de serviço, que poderá refletir-se na formação de lideranças saudáveis bem estruturadas.

5.7.1.6 Sentido de vida e propósito no trabalho

Determinado pela interação do indivíduo com o mundo e a percepção que possui de si mesmo nesse mundo. Objetivos, completude e a crença de que as pessoas podem fazer diferença positiva para os outros são aspectos do sentido de vida e propósito.

Tabela 09 - Dados referentes ao fator 06 – Sentido de vida e propósito

| 6.1 Sinto-me pessoalmente realizado em meu trabalho. 6.2 Demonstro, através de minhas ações que sou uma pessoa realizada. | Q.06- Subjetiva | | Q.06- Objetiva | |
|--|-----------------|---------|----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 4 | 1,10% | 7 | 1,92% |
| Aplica-se pouco a mim | 19 | 5,22% | 12 | 3,29% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 77 | 21,15% | 80 | 21,92% |
| Aplica-se muito a mim | 155 | 42,58% | 180 | 49,32% |
| Aplica-se completamente a mim | 109 | 29,95% | 86 | 23,56% |
| Total | 364 | 100,00% | 364 | 100,00% |

Fonte – autora

Quase um terço dos pesquisados apresenta, analisando-se os dados colhidos, no máximo razoáveis sentido de vida e propósito no trabalho. Observa-se que 27,48% das pessoas pesquisadas, o equivalente a 100 pessoas declarou que sua realização pessoal no trabalho chega no máximo ao razoável.

Considerando-se que o trabalho, conforme Nietzsche, é a espinha dorsal da vida, esse percentual é muito alto. Estariam tais pessoas demonstrando que “pior do que ser explorado pelo capitalismo, é não ser explorado pelo capitalismo”? Ou seja, é preferível um trabalho com razoável sentido e que realiza razoavelmente, do que nenhum trabalho?.

É interessante notar que houve concentração de respostas na escala

“aplica-se muito a mim”, com 155 (42%) e 180 (49%) das respostas com maior expressão nas características objetivas do que nas subjetivas, o que poderia demonstrar atitudes sem compreensão prévia das razões pessoais para a ação.

Seria válido considerar que 109 pessoas (29,95%) sentem que encontram total sentido e propósito no trabalho, porém não transformam seus sentimentos em atitudes, ou, se os transformam, fazem-no com menor profundidade.

5.7.1.7 Espírito de Equipe e Sensação de pertencer

Caracteriza-se pelo reconhecimento de que há valores e estilos de trabalhos diferentes nos membros da equipe que podem ser integrados através da aceitação que cria a sensação de pertencer e de identidade coletiva.

Tabela 10 - Dados referentes ao fator 07 – Espírito de Equipe

| 7.1 Tenho orgulho de dizer às pessoas que faço parte desta organização. 7.2 Em meu setor ou departamento, vejo que as pessoas estão ligadas entre si por propósitos comuns. | Q.07- Subjetiva | | Q.07- Objetiva | |
|--|-----------------|---------|----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 2 | 0,55% | 9 | 2,49% |
| Aplica-se pouco a mim | 4 | 1,10% | 21 | 5,80% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 33 | 9,07% | 95 | 26,24% |
| Aplica-se muito a mim | 130 | 35,71% | 157 | 43,37% |
| Aplica-se completamente a mim | 193 | 53,57% | 80 | 22,10% |
| Total | 362 | 100,00% | 362 | 100,00% |

Fonte – autora

Os dados coletados descrevem mais uma vez a distância entre sentir e ser.

O quadro acima descreve que 10% das pessoas pesquisadas (38 pessoas) entendem que há no máximo um razoável sentido de equipe em suas empresas, percentual que poderia parecer relativamente normal. Objetivamente, entretanto, esse número sobe para **34,5%** dos respondentes (125 pessoas), que opinaram pela presença de no máximo um “razoável sentido de equipe” em seu

ambiente de trabalho.

Esse fator foi definido por vários autores entre os quais Bergamini (1994), como crucial para a excelência organizacional que depende da sinergia e da interação que só é possível no trabalho em equipe. Essa autora defende que somente o trabalho em equipe garante o desenvolvimento do máximo das potencialidades dos indivíduos no ambiente das empresas.

Observa-se recorrentemente o descasamento entre os 193 respondentes (53,57%) que disseram de forma subjetiva “aplicar-se completamente a mim” esse fator no trabalho, contra apenas 80 respondentes (22,10 %, ou seja, **31% a menos**) evidenciando objetivamente essa característica em seu trabalho.

5.7.1.8 Aceitação e acolhimento

Expressa-se no cuidado, compreensão, respeito, envolvimento, apoio e encorajamento dados e recebidos no ambiente de trabalho.

Tabela 11 - Dados referentes ao fator 08 – Aceitação e Acolhimento

| 8.1 Não tenho medo de cometer erros em meu trabalho. 8.2 Quando erro, compartilho meus erros com meus colegas com tranquilidade. | Q.08- Subjetiva | | Q.08 - Objetiva | |
|---|-----------------|---------|-----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 44 | 11,96% | 5 | 1,59% |
| Aplica-se pouco a mim | 46 | 12,50% | 15 | 4,37% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 97 | 26,36% | 95 | 25,99% |
| Aplica-se muito a mim | 112 | 30,43% | 166 | 45,24% |
| Aplica-se completamente a mim | 69 | 18,75% | 87 | 23,81% |
| Total | 368 | 100,00% | 368 | 100,00% |

Fonte – autora

A análise dos dados recolhidos demonstra que há um forte medo de cometer erros no ambiente de trabalho.

Nota-se, a partir dos dados subjetivos que, na opinião de 50,82% das pessoas pesquisadas, a aceitação, expressa no “não ter medo de cometer erros”, é

um dos maiores desafios a ser vencido no trabalho (11,96% + 12,50% + 26,36% = 187 pessoas).

Dentre os fatores analisados, este foi um dos que maior frequência apresentou no primeiro e segundo níveis da escala proposta na pesquisa, respectivamente com 11,96% e 12,59% das pessoas declarando-se com sério “receio” de cometer erros em seu trabalho.

Se metade dos respondentes demonstra razoável receio em cometer erros, infere-se que as pessoas sentem-se obrigadas a acertar sempre. Mesmo sabendo-se que os seres humanos não são capazes de acertar em todo o tempo, o ambiente de trabalho demonstra inflexibilidade quanto às falhas, na opinião das pessoas pesquisadas.

Comparando-se com os demais índices este se destaca pela intensidade de respostas nos três primeiros níveis.

Observa-se, sob o aspecto objetivo, que também quase a metade das pessoas disse que compartilharia seus erros, com tranquilidade, com colegas de trabalho.

Comparadas as respostas subjetivas e objetivas, poder-se-ia inferir que o medo é uma das barreiras à aceitação das pessoas no ambiente de trabalho, e que erros são compartilhados com colegas, mas ao que parece, não com seus superiores. Propomos que esse assunto seja objeto de futuras pesquisas.

Pelos índices apresentados, urge que as empresas dêem ao tema tratamento diferenciado, caso queiram um ambiente onde a espiritualidade possa fluir.

5.7.1.9 Alinhamento com os valores da organização

Caracterizado pela satisfação e completude que advém da procura e da prática de atividades e metas no ambiente de trabalho, que expressem as próprias crenças e valores.

Tabela 12 - Dados referentes ao fator 09 – Alinhamento com os valores org..

| 9.1 Sinto-me bem com os valores que predominam em minha empresa. 9.2 Minha empresa ajuda-me a viver em paz comigo mesmo. | Q.09- Subjetiva | | Q.09- Objetiva | |
|---|-----------------|---------|----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 6 | 1,66% | 12 | 3,29% |
| Aplica-se pouco a mim | 15 | 4,16% | 34 | 9,32% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 80 | 22,16% | 96 | 26,30% |
| Aplica-se muito a mim | 183 | 50,69% | 155 | 42,47% |
| Aplica-se completamente a mim | 77 | 21,33% | 68 | 18,63% |
| Total | 361 | 100,00% | 365 | 100,00% |

Fonte – autora

Observa-se, à luz dos dados colhidos na pesquisa, que há um frágil alinhamento das pessoas com os valores das organizações. Como promover o desenvolvimento pessoal no ambiente de trabalho, sendo que 40% das pessoas declaram que vivem apenas razoavelmente em paz com os valores que coexistem em suas empresas?

Sob o aspecto subjetivo, no somatório dos três primeiros níveis, na opinião de 101 pessoas (28%), estas se sentem no máximo razoavelmente alinhadas com os valores que predominam em seu ambiente de trabalho.

Se subjetivamente quase um terço das pessoas sente-se razoavelmente desconectada com os valores vigentes em suas empresas, essa frequência é preocupante, quando consideramos que objetivamente esse percentual cresce para 38% no somatório dos mesmos três níveis.

Observa-se também que há baixas participações percentuais no último nível (dentre as questões objetivas) que estão neste fator, ou seja, em relação ao alinhamento com os valores da organização as pessoas declararam a menor participação, na escala “aplica-se completamente a mim”.

Infere-se que este é um dos aspectos que deverá ser explorado com maior profundidade pelas empresas que queiram facilitar a implementação de um ambiente espiritual, como também deverá merecer distinção em futuras pesquisas e na eventual construção de um instrumento mais adequado à pesquisa do tema.

5.7.1.10 Ética e Moral

Desenvolver valores éticos e crenças que nortearão as atitudes humanas, mantendo uma conduta de trabalho inspirada na cultura ética.

Tabela 13 - Dados referentes ao fator 10 – Ética e Moral

| 10.1 Um bom caráter e integridade são meus principais valores. 10.2 De modo geral, minha atuação profissional é compatível com meus valores. | Q.10- Subjetiva | | Q.10- Objetiva | |
|---|-----------------|---------|----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 2 | 0,55% | 3 | 0,83% |
| Aplica-se pouco a mim | 7 | 1,94% | 13 | 3,58% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 30 | 8,31% | 40 | 11,02% |
| Aplica-se muito a mim | 109 | 30,19% | 160 | 44,08% |
| Aplica-se completamente a mim | 213 | 59,00% | 147 | 40,50% |
| Total | 361 | 100,00% | 363 | 100,00% |

Fonte- autora

Considerando-se o somatório dos três primeiros níveis, sob o aspecto subjetivo, na opinião de 11% das pessoas, seu caráter e integridade estão, quando muito, “apenas razoavelmente” posicionados dentre seus principais valores.

Quando opinaram sobre a compatibilidade entre os valores pessoais e a própria atuação, na mesma escala, esse índice subiu para 15%, ou seja, essas pessoas declararam que sua atuação profissional é nada, pouco, ou apenas razoavelmente compatível com seus valores no ambiente de trabalho.

Que outros valores seriam mais importantes no ambiente de trabalho? Morris (1998) afirma que dinheiro, sexo, fama ou poder são os objetivos que as pessoas mais procuram, hoje em dia, no ambiente de trabalho ou fora dele. Esses objetivos estão voltados ao prazer como principal valor e não ao caráter e integridade.

A presente pesquisa parece demonstrar que o tema carece de compreensão, que poderia ser ampliada em futuras pesquisas.

Chama a atenção na análise dos dados, novamente o fato de que no

último nível, 59% das pessoas haverem declarado que seu caráter e integridade são completamente seus principais valores, porém, para apenas 40% das pessoas, sua atuação profissional é completamente compatível com tais valores.

Há um viés de 20% (70 respondentes), que prosseguem ficando apenas na intenção, o que permite inferir que as pessoas compartimentalizam a vida entre aquilo que sentem ou pensam, e a forma como agem.

5.7.1.11 Oportunidades para expressar a vida interior

A espiritualidade gera desejo que compartilhar a vida interior, liberdade para expressar valores espirituais e permitir a presença da integralidade do ser no ambiente de ambiente de trabalho.

Tabela 14 - Dados referentes ao fator 11 – Oportunidades para expressar

| 11.1 Sinto que posso expressar meus valores espirituais em meu local de trabalho. 11.2 Envolver todo o meu ser em meu trabalho: corpo, mente e espírito. | Q.11- Subjetiva | | Q.11- Objetiva | |
|---|-----------------|---------|----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 64 | 17,53% | 1 | 0,39% |
| Aplica-se pouco a mim | 43 | 11,78% | 9 | 2,36% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 102 | 27,95% | 52 | 14,57% |
| Aplica-se muito a mim | 97 | 26,58% | 195 | 52,36% |
| Aplica-se completamente a mim | 58 | 15,89% | 110 | 30,31% |
| Total | 365 | 100,00% | 365 | 100,00% |

Fonte – autora

Este fator merece avaliação exclusiva pois o somatório dos três primeiros níveis do aspecto subjetivo denota que 57,1% dos respondentes, ou seja, 170 pessoas declaram que podem expressar no máximo razoavelmente seus valores espirituais em seu local de trabalho. Dessas, 30% declaram que pouco ou nada de seus valores espirituais são presentes no ambiente das empresas.

Pode-se inferir, a partir desses dados, que não existe espaço para

expressão da vida interior das pessoas no trabalho. Os modelos mecanicistas e cartesianos ainda estão em moda, apesar de anacrônicos e incapacitantes diante dos desafios da contemporaneidade. Tais observações são corroboradas pelo fato de que um dos mais baixos índices de “aplica completamente a mim” está neste item, com apenas 15,89% dos respondentes assinalando-os.

Neste item, “oportunidade para expressar a vida interior”, encontra-se o índice mais negativo na escala, ou seja, dos fatores pesquisados foi aquele considerado como o que mais falta (17,53% das pessoas declararam que não se aplicava nada a elas), como também é o de mais baixa intensidade no último nível.

Os dados colecionados são significativos. Na construção de um ambiente espiritual nas empresas a “oportunidade para expressar a vida interior” deverá ser considerada com seriedade.

5.7.1.12 Amizade

A espiritualidade no ambiente de trabalho permite que relações de amizade sejam consolidadas. Considerando-se que a jornada de trabalho está cada vez mais longa, ou as pessoas construirão suas amizades no ambiente de trabalho, ou terão pouca chance de desenvolvê-las fora dele.

Tabela 15 - Dados referentes ao fator 12 – Amizade

| 12.1 A amizade é um dos valores mais importantes em meu trabalho. 12.2 Meus melhores amigos são ou foram colegas de trabalho. | Q.12- Subjetiva | | Q.12- Objetiva | |
|--|-----------------|---------|----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 5 | 1,37% | 63 | 17,53% |
| Aplica-se pouco a mim | 20 | 5,46% | 44 | 11,78% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 75 | 20,49% | 101 | 27,95% |
| Aplica-se muito a mim | 171 | 46,72% | 96 | 26,58% |
| Aplica-se completamente a mim | 95 | 25,96% | 59 | 15,89% |
| Total | 366 | 100,00% | 366 | 100,00% |

Fonte - autora

Os resultados deste fator sinalizam que há baixos vínculos de amizade

surgidos a partir do ambiente de trabalho. A análise subjetiva dos dados demonstra no somatório dos três primeiros níveis que, para 27% das pessoas, a amizade é um valor no máximo razoavelmente importante no trabalho.

Observa-se que 46% das pessoas a entendem como muito importante, contra apenas 25% que a consideram completamente importante no local de trabalho. Interessante notar a baixa frequência no último nível, o que sinaliza a baixa frequência com que esse fator aparece no trabalho.

Tais dados são ratificados pela avaliação objetiva, na qual as pessoas declaram serem ou terem sido seus melhores amigos colegas de trabalho, o que demonstra a falta de vínculos de amizade nesse ambiente. Apenas 28% das pessoas demonstram que alguns dos seus melhores amigos estão no trabalho, enquanto para 29% das pessoas não há, ou há poucos amigos, que foram ou estão no ambiente de trabalho.

As opiniões das pessoas são emblemáticas neste fator, principalmente sob o aspecto objetivo, pois há baixa aderência a ele, nos níveis mais altos, assim como há alta incidência de respostas nos níveis mais baixos.

5.7.1.13 Satisfação pessoal no trabalho

Caracteriza-se partir da satisfação que surge no ambiente de trabalho, aliada ao do fato de as pessoas sentirem-se úteis no ambiente organizacional.

Tabela 16 - Dados referentes ao fator 13 – Satisfação pessoal no trabalho

| 13.1. Sinto-me satisfeito com o trabalho que realizo. 13.2 Na maior parte dos dias venho trabalhar satisfeito. | Q.13- Subjetiva | | Q.13- Objetiva | |
|---|-----------------|---------|----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 3 | 0,83% | 5 | 1,37% |
| Aplica-se pouco a mim | 19 | 5,23% | 16 | 4,40% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 52 | 14,33% | 51 | 14,01% |
| Aplica-se muito a mim | 157 | 43,25% | 168 | 46,15% |
| Aplica-se completamente a mim | 132 | 36,36% | 123 | 33,79% |
| Total | 363 | 100,00% | 363 | 100,00% |

Fonte - autora

Os dados levantados demonstram que as empresas precisam atuar no tema satisfação pessoal no trabalho, pois, considerados os três níveis mais baixos, sob o aspecto subjetivo, 20% dos respondentes apresentam no máximo razoável satisfação pelo trabalho que realizam.

Esse percentual se repete, objetivamente, de forma que um quarto dos respondentes vem ao trabalho apenas razoavelmente satisfeito.

Nota-se que apenas para um terço dos pesquisados, o ambiente de trabalho fornece completa satisfação tanto objetiva quanto subjetivamente falando. A grande maioria das pessoas demonstra-se muito satisfeita, porém não completamente.

Pode-se inferir, a partir dos dados coletados que se deve trabalhar nos dois extremos da escala para obter-se um ambiente mais intenso de satisfação pessoal.

5.7.1.14 Relações familiares

A espiritualidade leva as pessoas a conferirem maior importância ao núcleo familiar, reequilibrando a relação família e trabalho.

Tabela 17 - Dados referentes ao fator 14 – Relações Familiares

| 14.1 Sinto que tenho uma família que me apóia e me acolhe. 14.2 Minhas atitudes demonstram que minha família é mais importante que meu trabalho. | Q.14- Subjetiva | | Q.14- Objetiva | |
|---|-----------------|---------|----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 4 | 1,09% | 10 | 2,79% |
| Aplica-se pouco a mim | 17 | 4,64% | 21 | 5,85% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 29 | 7,92% | 85 | 23,68% |
| Aplica-se muito a mim | 83 | 22,68% | 116 | 32,31% |
| Aplica-se completamente a mim | 233 | 63,66% | 127 | 35,38% |
| Total | 366 | 100,00% | 359 | 100,00% |

Fonte - autora

Os resultados de ambos os padrões pesquisados parecem determinar que ainda haja uma parcela da população profissional nas empresas que apesar de haver dimensionado claramente a relevância da célula familiar, não colocou a família na devida posição de prioridade.

As relações família e trabalho sempre representaram uma equação de difícil solução. O capitalismo, enfático na acumulação do capital influenciou de tal forma a aferição pessoal de valores que a empresa, enquanto geradora dos recursos necessários à sobrevivência, teria proeminência sobre quaisquer outras comunidades, inclusive a família, conforme Goleman (2006).

A presente pesquisa demonstra que 316 (85%) pessoas pesquisadas declaram que possuem uma família na qual se sentem muito ou completamente apoiadas. A empresa deveria oferecer, a despeito da positividade dessa referência, reforço e continuidade dessa relação, pois a teoria diz que “pessoas egressas de famílias estruturadas estão aptas a contribuir com mais consistência para o ambiente organizacional.”

Os 15% remanescentes, resultado do somatório dos três primeiros níveis, encontram no núcleo familiar, no máximo apoio e acolhimento razoáveis. Para estes, a empresa deveria prover orientação e ajuda.

Analisando e comparando as respostas à relação trabalho x família entre a questão subjetiva e a objetiva, observa-se um esvaziamento nos dois últimos níveis; dos 85% que declararam-se muito ou completamente acolhidos e apoiados em família, apenas 67% (243 pessoas) demonstraram maior importância à família que ao trabalho.

Nos três primeiros níveis, o somatório das respostas significou que 116 pessoas (32,24%) ainda demonstram, no máximo razoavelmente, maior importância às relações familiares diante da importância do trabalho.

5.7.1.15 Cooperação

A espiritualidade traz consigo uma forte sensação de apoio e respeito, cooperação e não competição, e aceitação incondicional.

Tabela 18 - Dados referentes ao fator 15 – Cooperação

| 15.1 Dentre as oportunidades que o trabalho oferece, cooperar com as pessoas é uma das mais importantes. 15.2 Em meu trabalho tenho a oportunidade de dar e receber ajuda, cuidado e carinho. | Q.15- Subjetiva | | Q.15- Objetiva | |
|--|-----------------|---------|----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 3 | 0,82% | 1 | 0,40% |
| Aplica-se pouco a mim | 10 | 2,75% | 17 | 4,76% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 31 | 8,52% | 91 | 25,00% |
| Aplica-se muito a mim | 177 | 48,63% | 156 | 43,65% |
| Aplica-se completamente a mim | 143 | 39,29% | 94 | 26,19% |
| Total | 364 | 100,00% | 364 | 100,00% |

Fonte – autora

A competitividade é um dos adjetivos mais utilizados no mundo organizacional contemporâneo. Ser competitivo e estar numa empresa competitiva são pré-requisitos para o sucesso (DAVEL E VERGARA, 2006).

Sob o ponto de vista da espiritualidade, entretanto, a competitividade está no ambiente organizacional, como a água está para o óleo, conforme Covey (2005).

Para o autor, pessoas competitivas geram individualismo, segregação e desrespeito. Ao enfatizar as divisões e endeusar determinadas competências e atitudes em detrimento de outras, o conflito se instaura, e perde-se a beleza da complementaridade das diferenças que só a cooperação pode trazer.

A espiritualidade no ambiente de trabalho entende que a aceitação incondicional do outro abre caminho para o entrosamento e, uma vez desarmadas, as pessoas darão e receberão ajuda, cuidado e carinho, e cooperarão entre si.

Harman e Hormann (2005) enfatizam a importância da cooperação para a realização de um trabalho criativo. Para eles, os negócios têm um papel construtivo a ser cumprido, numa sociedade em transformação.

Falando a respeito desse ambiente no qual a criatividade é mais necessária, Kotter (2002) ensina que a turbulência jamais cessará. Quanto mais vertiginosas as mudanças, na opinião do autor, maior a necessidade de pessoas sensíveis à premência dessas mesmas mudanças, e que promovam as transformações necessárias, com base na espiritualidade que se expressa, entre

outros atributos, na cooperação.

O autor diz ainda que, diante da magnitude das mudanças que estão sendo vistas, a espiritualidade pode garantir uma resposta igualmente grandiosa.

Na questão subjetiva proposta, o somatório dos três primeiros níveis demonstra que 45 pessoas (12%) declaram que cooperam no máximo razoavelmente com as outras no ambiente de trabalho. As demais 88% declaram que cooperam muito ou completamente no ambiente de trabalho.

Ao analisar a questão objetiva, entretanto, nota-se que o somatório dos três primeiros níveis representa 30%, ou seja, no momento de transformar a cooperação em ação, um terço das pessoas o faz no máximo razoavelmente.

Observa-se, recorrentemente, a distância entre entender e aplicar, pois dos 88% que opinaram dizendo-se muito ou completamente relacionados com a cooperação no ambiente de trabalho, apenas 70% (250 pessoas), vivenciam-na em suas atitudes.

5.7.1.16 Autoconhecimento

A vivência da espiritualidade intensifica a percepção, de forma que é possível autoconhecer-se, numa percepção de si mesmo no ambiente de trabalho.

Tabela 19 - Dados referentes ao fator 16 – Auto conhecimento

| 16.1 Conheço-me profundamente. Sei quais são meus pontos fortes e fracos. 16.2 O trabalho que realizo ajuda-me a desenvolver meus pontos fortes. | Q.16- Subjetiva | | Q.16- Objetiva | |
|---|-----------------|---------|----------------|---------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 3 | 0,82% | 5 | 1,37% |
| Aplica-se pouco a mim | 6 | 1,65% | 16 | 4,40% |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 65 | 17,86% | 51 | 14,01% |
| Aplica-se muito a mim | 164 | 45,05% | 168 | 46,15% |
| Aplica-se completamente a mim | 126 | 34,62% | 123 | 33,79% |
| Total | 364 | 100,00% | 364 | 100,00% |

Fonte - autora

A vivência da espiritualidade prevê um exercício de constante

autoconhecimento, pois no encontro com o transcendente, em sua absoluta ordem e perfeição, a desordem individual se reorganiza e as imperfeições pessoais vêm à luz.

Conforme Houston (2000), ao reconhecer-se, através da consciência das próprias limitações, e ao aceitar as próprias falhas, inicia-se uma contínua transformação no indivíduo. Para o autor, não se trata de um trabalho solitário, pois o próprio transcendente, aquele que entreteceu a cada um, vem agir.

Trata-se, na visão do autor, de uma *joint venture*.. Nesse “projeto de risco”, trama-se uma “união de forças”, na qual o objetivo não é apenas o de tratar com as próprias imperfeições, mas também o de identificar as vocações e desenvolver as fortalezas, incrementando pontos fortes e talentos.

Ao analisar a opinião das pessoas sobre o autoconhecimento, no somatório dos três primeiros níveis, observa-se que 20% das pessoas declararam que se conhecem muito pouco ou razoavelmente. Trata-se de um percentual alto demais com o qual tratar no ambiente de trabalho.

O mesmo referencial se repete na questão objetiva, ou seja, além das pessoas não se conhecerem devidamente, o ambiente de trabalho favorece, no máximo razoavelmente, o desenvolvimento dos pontos fortes das pessoas.

Em relação aos dois últimos níveis, em ambas as questões, 79% das pessoas declararam conhecer-se muito ou completamente, o mesmo ocorrendo com a oportunidade de desenvolverem seus pontos fortes no trabalho.

5.7.1.17. Respeito à natureza e ao meio ambiente

O planeta é um organismo vivo, de cuja saúde depende-se para dar continuidade a nossa própria existência. Somos parte do planeta, e não dele senhores.

Tabela 20 - Dados referentes ao fator 17 – Respeito à natureza e ambiente

| 17.1 Tenho conscientemente concentrado-me na preservação da vida e do meio ambiente. 17.2 Em meu trabalho estou constantemente atento para evitar o desperdício, a poluição, e respeitar a natureza. | Q.17- Subjetiva | | Q.17- Objetiva | |
|---|-----------------|--------|----------------|--------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 1 | 0,27 | 2 | 0,55 |
| Aplica-se pouco a mim | 24 | 6,58 | 14 | 3,83 |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 82 | 22,47 | 40 | 10,93 |
| Aplica-se muito a mim | 150 | 41,10 | 157 | 42,90 |
| Aplica-se completamente a mim | 108 | 29,59 | 153 | 41,80 |
| Total | 365 | 100,00 | 366 | 100,00 |

Fonte – autora

Este quadro é um dos poucos no qual as respostas à questão objetiva suplantam as respostas à questão subjetiva. É interessante notar que 107 (29%) pessoas (somatório dos três primeiros níveis da escala) declaram-se, na questão subjetiva, apenas no máximo de forma razoável, conscientemente envolvidas em evitar o desperdício.

A resposta à questão objetiva apresenta o somatório de 56 pessoas (15%) para os mesmos níveis. Daí depreende-se que as pessoas parecem estar agindo sem a preexistente conscientização, ou seja, parecem agir por reação ou adestramento, sem a correta motivação.

Em relação aos dois últimos níveis, observa-se coerência nas respostas, tanto na questão subjetiva quanto na objetiva, com as pessoas declarando-se muito ou completamente conscientes e agindo da mesma forma.

5.7.1.18. Responsabilidade Social

A justiça contributiva é responsabilidade de todos; a espiritualidade deve colocar o homem no centro e destinar parte dos lucros aos necessitados.

Tabela 21 - Dados referentes ao fator 18 – Responsabilidade Social.

| 18.1 Sinto que meu trabalho traz benefícios para a sociedade como um todo. 18.2 Atuo em programas sociais que ajudam as pessoas carentes. | Q.18- Subjetiva | | Q.18- Objetiva | |
|--|-----------------|--------|----------------|--------|
| | Freq. | Perc. | Freq. | Perc. |
| Não se aplica a mim | 7 | 1,92 | 62 | 17,17 |
| Aplica-se pouco a mim | 26 | 7,12 | 67 | 18,56 |
| Aplica-se razoavelmente a mim | 86 | 23,56 | 89 | 24,65 |
| Aplica-se muito a mim | 142 | 38,90 | 75 | 20,78 |
| Aplica-se completamente a mim | 104 | 28,49 | 68 | 18,84 |
| Total | 365 | 100,00 | 361 | 100,00 |

Fonte – autora

Os dados compilados definem que este é um dos gargalos que as empresas terão de desatar se quiserem um ambiente mais espiritual.

Analisando os dados acima, observa-se que 32% das pessoas pesquisadas (somatório dos três primeiros níveis), ou seja, 119 pessoas sentem que seu trabalho traz benefícios para a sociedade como um todo, apenas e no máximo, de forma razoável. Não há, para essas pessoas, a sensação de cidadania corporativa, de conexão com todos, característica de um ambiente no qual a espiritualidade esteja visível.

Ao analisar as respostas objetivas, esse percentual sobe para 60% das pessoas, a grande maioria. Vale a pena desdobrar esses resultados para entender: 17% dos pesquisados declararam que não atuam em programas sociais que ajudam as pessoas carentes, enquanto 18% declararam que atuam muito pouco nesses programas, e outros 24% declararam que atuam apenas razoavelmente nesses programas.

Observe-se que, em todas as empresas pesquisadas, há programas sociais que atendem a pessoas carentes nos quais os colaboradores podem atuar, então, alguns questionamentos persistem:

- Por que as pessoas não atuam em programas sociais em parceria com suas empresas? Seria por comodismo?
- Seria o ambiente organizacional tão insuportável que, ao concluírem sua jornada de trabalho, as pessoas desejariam dele

evadir-se o mais rápido possível, e, mesmo que fosse para ajudar o próximo, não se permitiram ficar?

- Poder-se-ia imaginar ainda que, ao atuar em programas sociais na própria empresa, as pessoas ver-se-iam emocionalmente comprometidas, compromisso que não desejam assumir no e com o “ambiente de trabalho”?

Os autores pesquisados defendem a responsabilidade social como um dos referenciais da espiritualidade, e, se esta não existe sem aquela, é fundamental trabalhar a inserção das pessoas em programas sociais, até porque o ser humano, conforme opinião dos autores, só se complementa na proporção em que se doa ao próximo, seja este sua própria família ou sua comunidade.

5.7.2. Análise e discussão dos dados para homens e mulheres

Haveria diferenças entre as expressões da espiritualidade exploradas na presente investigação, em homens e em mulheres? Para responder a essa pergunta, proceder-se-á à análise dos dados discrepantes para homens e mulheres, que apresentam variação superior a 10%. Variações menores, de acordo com autores pesquisados, seriam relativamente menos relevantes.

Vale lembrar que a amostra está composta por 192 homens e 174 mulheres, respectivamente 52,46% e 47,54%.

De saída, analisou-se a idade da amostra por gênero:

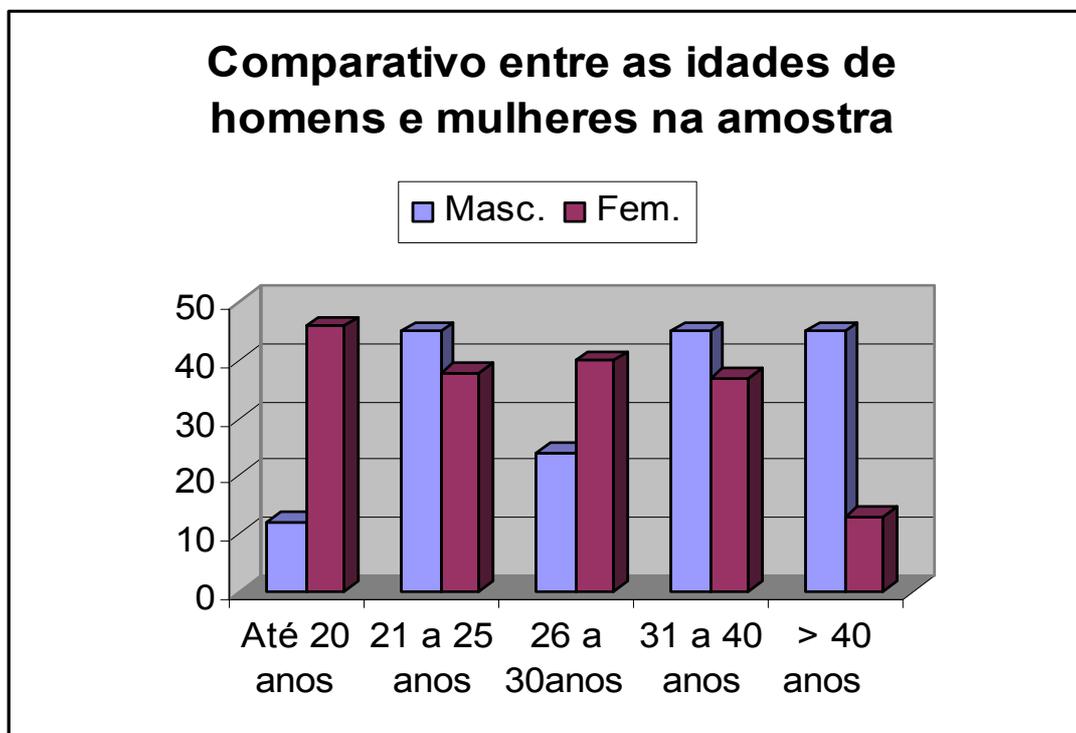
Tabela 22 - Comparativa das idades entre homens e mulheres

| Masc. | Freq. | Perc. | .Fem. | Freq. | Perc. |
|--------------|-------|-------|--------------|-------|-------|
| Até 20 anos | 12 | 6,52 | Até 20 anos | 46 | 26,44 |
| 21 a 25 anos | 45 | 24,46 | 21 a 25 anos | 38 | 21,84 |
| 26 a 30anos | 24 | 13,04 | 26 a 30 anos | 40 | 22,99 |
| 31 a 40 anos | 45 | 24,46 | 31 a 40 anos | 37 | 21,26 |
| > 40 anos | 45 | 31,52 | . 40 Anos | 13 | 7,47 |

Fonte - autora

O Gráfico abaixo apresenta a comparação entre as idades dos respondentes a partir do gênero:

Gráfico 5- Idade por gênero



Fonte – autora

A idade média dos respondentes é de 34 anos para homens e de 27 anos para as mulheres.

A tabela 23 abaixo descreve o tempo médio de permanência na empresa para homens e mulheres:

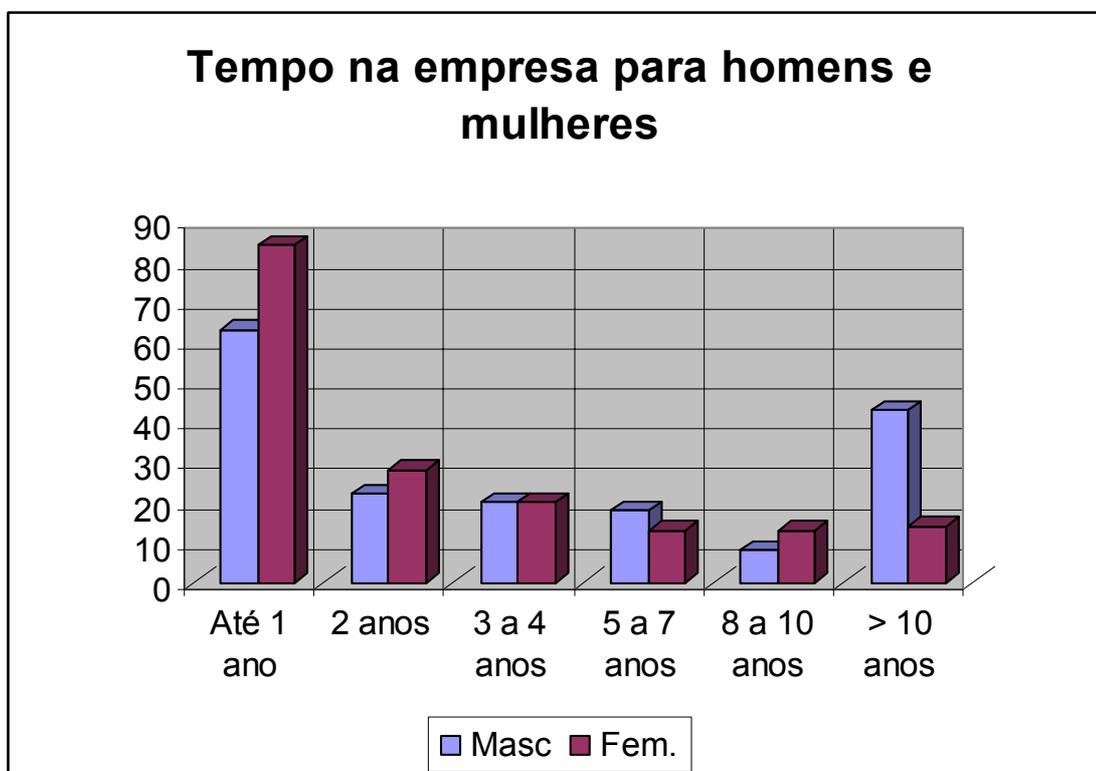
Tabela 23 - Comparativa do tempo médio de permanência nas empresas entre homens e mulheres

| Masc. | Freq. | Perc. | Fem. | Freq. | Perc. |
|-------------|-------|-------|-------------|-------|-------|
| Até 01 ano | 63 | 36,21 | Até 01 ano | 84 | 48,84 |
| 2 anos | 22 | 12,64 | 2 anos | 28 | 16,28 |
| 3 a 4 anos | 20 | 11,49 | 3 a 4 anos | 20 | 11,63 |
| 5 a 7 anos | 18 | 10,34 | 5 a 7 anos | 13 | 7,56 |
| 8 a 10 anos | 8 | 4,60 | 8 a 10 anos | 13 | 7,56 |
| > 10 anos | 43 | 24,71 | > 10 anos | 14 | 8,14 |

Fonte – Pesquisa da autora

O gráfico 06 demonstra a distribuição dos respondentes:

Gráfico 6 – Tempo na empresa por gênero



Fonte - autora

Observa-se que o tempo médio nas empresas é maior para homens do que para mulheres. Os homens na presente pesquisa apresentam tempo médio de permanência de 7,2 anos, enquanto as mulheres permanecem em média 3,6 anos na empresa.

A distribuição por área de atuação encontra-se caracterizada na Tabela 24:

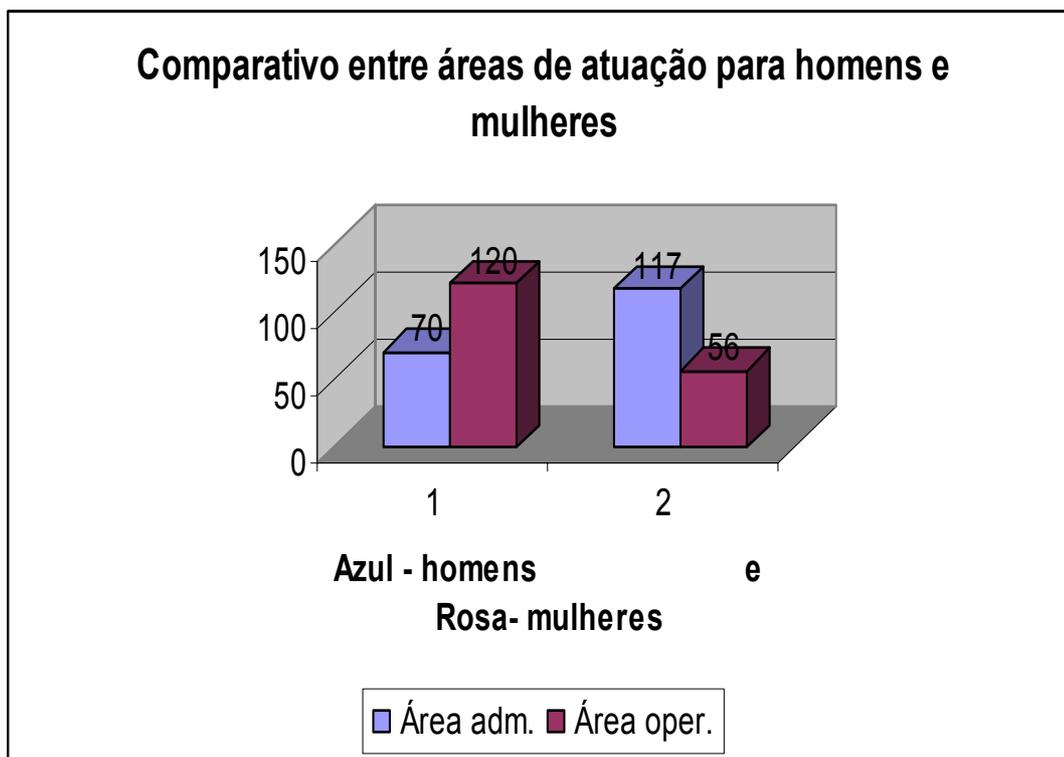
Tabela 24 – Comparativa da área de atuação para homens e mulheres

| Masc. | Freq. | Perc. | Fem. | Freq. | Perc. |
|------------|-------|---------|------------|-------|---------|
| Área adm. | 70 | 36,84 | Área adm. | 117 | 67,63 |
| Área oper. | 120 | 63,16 | Área oper. | 56 | 32,37 |
| Total | 190 | 100,00% | Total | 173 | 100,00% |

Fonte – autora

A fim de facilitar a visualização, o gráfico 07 ilustra a distribuição por área de atuação entre homens e mulheres.

Gráfico 07 – Área de atuação por gênero



Fonte – autora

A distribuição por idade e por empresa encontra-se consignada na tabela abaixo:

Tabela 25- O sexo dos respondentes no universo amostral

| Sexo | Ana Rosa | Sachs | CBC | NHK | Semco | Cosmo |
|--------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Masc./ | 11 | 20 | 25 | 105 | 23 | 8 |
| Perc. | 10,38% | 51,28% | 69,44% | 88,98% | 52,27% | 34,78% |
| Fem./ | 95 | 19 | 11 | 13 | 21 | 15 |
| Perc. | 89,62% | 48,72% | 30,56% | 11,02% | 47,73% | 65,22% |
| Total | 106 | 39 | 36 | 118 | 44 | 23 |
| | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| | | | | | | % |

Fonte - autora

Observa-se forte presença masculina na NHK do Brasil, representada por 88,98% dos pesquisados. Nota-se também forte presença feminina na Clínica Ana Rosa, com 89,82% do público pesquisado sendo do sexo feminino.

Serão avaliados e comparados, a seguir, os fatores da espiritualidade pesquisados consideradas as respostas de homens e mulheres. A amostra é composta por 192 homens e 174 mulheres, e, a fim de facilitar a análise, trabalhar-se-á apenas com as percentagens.

Analisar-se-ão os dados estabelecendo um desvio padrão de 10%, ou seja, para efeito desta pesquisa serão considerados relevantes dados que, quando confrontados apresentarem desvio de no mínimo, 10%. Caso o comparativo dos dados não atinja essa marca, registrar-se-á, simplesmente, que não existem diferenças significativas.

5.7.2.1 Fé no Transcendente, Deus ou Poder Superior

A tabela abaixo descreve os resultados encontrados referentes ao fator 01 para homens e para mulheres:

Tabela 26 – Comparativa do Fator 01 entre homens e mulheres

| Q1-sub. Acredito na existência de um Ser Transcendente, Deus, ou Poder Superior. | Masc. % | Fem. % | Q1-obj. Experimento a presença divina em minha vida diária. | Masc. % | Fem. % |
|--|---------|--------|---|---------|--------|
| Não se aplica | 2,30 | 0,00 | Não se aplica | 1,15 | 1,24 |
| Aplica-se pouco | 2,30 | 0,62 | Aplica-se pouco | 21,84 | 3,11 |
| Aplica-se razoavelmente | 8,05 | 3,11 | Aplica-se razoav. | 19,54 | 12,42 |
| Aplica-se muito | 17,24 | 9,94 | Aplica-se muito | 27,59 | 33,54 |
| Aplica-se completamente | 70,11 | 86,34 | Aplica-se completam. | 29,89 | 49,69 |

Fonte – autora

A intensidade da relação de fé no transcendente em seus aspectos objetivos e subjetivos é claramente maior nas mulheres, o que pode denotar

espiritualidade mais acentuada nesse gênero. As respostas oferecidas por homens e mulheres demonstram várias diferenças interessantes:

- Nenhuma das mulheres pesquisadas declarou não acreditar em Deus, enquanto quatro homens declararam-no;
- Na soma dos primeiros três níveis encontram-se 6 mulheres (3,72%) num nível baixo e razoável de fé, contra 22 homens (12,65%) na mesma proporção na escala;
- A crença feminina também é acentuadamente mais alta no último nível, no qual encontra-se uma intensidade de fé 16% maior nas mulheres, 86% contra 70% nos homens;
- Nas expressões de sua relação de fé com o transcendente, no sentir a presença divina em sua vida diária, chama à atenção a quantidade de homens nos três primeiros níveis, (e que declaram que nada sentem, ou pouco sentem ou no máximo sentem tal presença razoavelmente);.
- Metade dos homens pesquisados apresenta fraca sensibilidade à presença divina em suas vidas diárias. (Estes homens somam 42,53% dos pesquisados, o que equivale a 82 pessoas; entre as mulheres esse percentual chega a 16,77%, 24 pessoas).
- Entre as mulheres, 83% têm muita ou completa sensibilidade à presença do transcendente em suas vidas, contra 57% de homens nos mesmos níveis.

As respostas dadas pelos gêneros a esse fator, suscitam alguns questionamentos:

Como é fato que as diferenças são palpáveis, seriam as mulheres mais sensíveis, ou apenas mais abertas à relacionar-se com o transcendente?

Essa espiritualidade mais intensa explicaria, por exemplo, a maior presença feminina nas igrejas em geral?

Estaria a fé tornando-se um atributo proeminentemente feminino?

Se, como defendem alguns autores, o mundo organizacional assumir e entender a espiritualidade como uma competência individual, como desenvolvê-la no mundo masculino?

Como a presente pesquisa parece demonstrar, estamos diante de dois tipos de espiritualidade?

Ou para uma única “espiritualidade” haveria dois subgrupos? Caso isso se confirmasse, quais seriam as características objetivas e subjetivas de cada um deles? A autora propõe tais questões sugerindo que sejam objeto de futuras investigações.

5.7.2.2 Oração ou meditação envolvendo o Transcendente

Na tabela abaixo estão descritos os índices comparativos entre homens e mulheres referentes ao fator 02.

Tabela 27 – Comparativa do Fator 02 entre homens e mulheres

| Q2 – sub. 2.1.Acredito que é possível a orientação espiritual através da oração ou meditação. | Masc. % | Fem. % | Q2- obj. 2.2.Antes de tomar uma importante decisão normalmente oro ou medito. | Masc. % | Fem. % |
|--|------------|-----------|--|------------|-----------|
| Não se aplica | 2,30 | 0,00 | Não se aplica | 9,24 | 2,30 |
| Aplica-se pouco | 8,05 | 2,47 | Aplica-se pouco | 11,96 | 10,92 |
| Aplica-se razoavelmente | 26,44 | 11,11 | Aplica-se razoavel/e. | 23,37 | 13,79 |
| Aplica-se muito | 25,29 | 31,48 | Aplica-se muito | 32,61 | 28,74 |
| Aplica-se completamente | 37,93 | 54,94 | Aplica-se completa/e. | 22,83 | 44,25 |

Fonte – autora

A análise dos dados confirma uma espiritualidade expressivamente mais desenvolvida em mulheres do que em homens, corroborada pelos seguintes dados:

- Em relação a acreditar que “é possível a orientação espiritual através da oração ou meditação”, o somatório dos três níveis mais fracos, que expressa no máximo razoável crença nessa orientação, remonta a 13,58% das mulheres, contra 36,79% nos homens.
- No último e mais alto nível, enquanto 54,94% (mais da metade) das mulheres declararam acreditar completamente que “é possível a orientação espiritual através da oração ou meditação”, apenas 37,93% dos homens (pouco mais de um terço) demonstraram a mesma vocação.

- Para a assertiva caracteristicamente objetiva, “antes de tomar uma importante decisão normalmente oro ou medito”, encontra-se a mesma qualidade de respostas, pois o somatório dos três primeiros níveis informa estarem as mulheres menos distantes da oração ou meditação que os homens, uma vez que estas representam 27% contra 44,5% deles. Como a presente investigação demonstra, as mulheres declararam um maior exercício da oração ou meditação que os homens.
- No último nível, o mais intenso em termos de relacionamento objetivo com o transcendente, encontram-se apenas 22% dos homens declarando que “antes de tomar uma importante decisão normalmente oro ou medito”.
- Observa-se, a partir das respostas, que 44% das mulheres definem-se como completamente envolvidas com a oração ou meditação, antes de tomar uma importante decisão.

Os questionamentos referentes à discussão dos dados no fator anterior estendem-se a este, assim como as sugestões da autora.

5.7.2.3 Honestidade

Na tabela abaixo estão descritos os índices comparativos entre homens e mulheres referentes ao fator 03.

Tabela 28 – Comparativa do Fator 03 entre homens e mulheres

| Q3 – sub. 3.1 Na maior parte do tempo demonstro quem sou. | Masc. % | Fem. % | Q3- obj. 3.2 Aceito a responsabilidade pelos meus erros e os corrijo, mesmo quando pago algum preço por isso. | Masc. % | Fem. % |
|--|------------|-----------|--|------------|-----------|
| Não se aplica | 3,45 | 0,00 | Não se aplica | 3,26 | 1,72 |
| Aplica-se pouco | 5,75 | 0,63 | Aplica-se pouco | 4,89 | 1,15 |
| Aplica-se razoav/ | 10,34 | 8,13 | Aplica-se razoavelmente | 9,24 | 2,30 |
| Aplica-se muito | 43,68 | 21,25 | Aplica-se muito | 38,59 | 39,08 |
| Aplica-se compl/ | 36,78 | 60,00 | Aplica-se completamente | 44,02 | 55,75 |

Fonte – autora

Na análise dos dados vão se confirmando as tendências a uma espiritualidade mais evoluída em mulheres do que em homens, os dados comparativos acima demonstram que:

Nenhuma mulher (0%) declarou deixar de demonstrar quem era, enquanto 6 dentre os homens opinaram dizendo que nunca demonstram quem são.

No somatório dos três níveis mais fracos, encontramos muito mais homens do que mulheres (20% dos homens, contra 8% das mulheres). Os dados denotam que as mulheres demonstram mais quem são, exercitando a coragem e a honestidade de exporem-se mais.

É expressivo o percentual de mulheres que declararam demonstrar completamente quem são, da ordem de 60%, ou seja, a grande maioria, contra apenas 36,7% de homens.

Apenas um terço dos homens pesquisados assumiram-se como completamente transparentes e honestos em relação a quem são.

A questão objetiva sinaliza referências mais intensas nas diferenças entre a espiritualidade nos homens e nas mulheres. Poucas mulheres (5%) declararam que são fracas na aceitação e assunção da responsabilidade por seus erros a fim de corrigi-los mesmo com prejuízo pessoal, enquanto 15% dos homens assim se declararam (vide somatório dos três primeiros níveis).

Dentre os que aceitam completamente a responsabilidade por seus erros a fim de corrigi-los mesmo com prejuízo pessoal, as mulheres são a maioria: 55% das mulheres (mais da metade) demonstrou isso em suas respostas, contra 44% de homens.

Em suma, as mulheres expressaram maior honestidade/transparência que os homens no ambiente de trabalho.

As respostas que orientam a presente pesquisa reforçam o entendimento de uma espiritualidade diferente entre homens e mulheres.

5.7.2.4 Humildade

A tabela abaixo demonstra a distribuição das respostas entre homens e mulheres referentes ao fator 04.

Tabela 29 – Comparativa do Fator 04 entre homens e mulheres

| Q4 – sub. 4.1 Acredito que a humildade é um dos traços marcantes do meu caráter. | Masc. % | Fem. % | Q4- obj. 4.2.Quando alcanço os limites de minhas capacidades peço ajuda a outros, sem vergonha ou embaraço. | Masc. % | Fem. % |
|---|------------|-----------|--|------------|-----------|
| Não se aplica | 1,14 | 0,62 | Não se aplica | 0,00 | 0,62 |
| Aplica-se pouco | 3,41 | 1,86 | Aplica-se pouco | 1,15 | 1,24 |
| Aplica-se razoável/ | 11,36 | 11,80 | Aplica-se razoavelmente | 13,79 | 8,70 |
| Aplica-se muito | 46,59 | 43,48 | Aplica-se muito | 40,23 | 44,10 |
| Aplica-se complet/ | 37,50 | 42,24 | Aplica-se completamente | 44,83 | 45,34 |

Fonte – autora

Neste fator, humildade, não foram observadas diferenças estatisticamente relevantes entre homens e mulheres.

5.7.2.5 Serviço para outros

A tabela abaixo demonstra a distribuição das respostas entre homens e mulheres referentes ao fator 05.

Tabela 30 – Comparativa do Fator 05 entre homens e mulheres

| Q5 – sub. .1 Servir aos outros é a forma mais importante de amor. | Masc. % | Fem. % | Q5- obj. 5.2 Ajudarei os outros mesmo quanto requeira algum sacrifício | Masc. % | Fem. % |
|--|------------|-----------|---|------------|-----------|
| Não se aplica | 2,33 | 0,63 | Não se aplica | 2,30 | 0,00 |
| Aplica-se pouco | 8,14 | 1,88 | Aplica-se pouco | 3,45 | 1,25 |
| Aplica-se razoavelmente | 25,58 | 28,75 | Aplica-se razoavelmente | 17,24 | 15,00 |
| Aplica-se muito | 33,72 | 36,25 | Aplica-se muito | 49,43 | 46,88 |
| Aplica-se completa/e. | 30,23 | 32,50 | Aplica-se completamente | 27,59 | 36,88 |

Fonte – autora

Não foram identificadas diferenças estatisticamente relevantes entre homens e mulheres em relação ao fator serviço para outros.

5.7.2.6 Sentido e propósito no trabalho

A tabela abaixo demonstra a distribuição das respostas entre homens e mulheres referentes ao fator 06.

Tabela 31 – Comparativa do Fator 06 entre homens e mulheres

| Q6 – sub. 6.1. Sinto-me pessoalmente realizado em meu trabalho. | Masc. % | Fem. % | Q6- obj. 6.2 Demonstro, através de minhas ações que sou uma pessoa realizada. | Masc. % | Fem. % |
|--|------------|-----------|--|------------|-----------|
| Não se aplica | 1,10 | 1,15 | Não se aplica | 1,63 | 1,15 |
| Aplica-se pouco | 4,40 | 5,17 | Aplica-se pouco | 3,80 | 2,87 |
| Aplica-se razoável/e. | 14,84 | 28,74 | Aplica-se razoavelmente | 19,02 | 25,29 |
| Aplica-se muito | 41,21 | 42,53 | Aplica-se muito | 48,91 | 50,57 |
| Aplica-se completa/e. | 38,46 | 22,41 | Aplica-se completamente | 26,63 | 20,11 |

Fonte – autora

A análise dos dados acima demonstra que, subjetivamente, e com ligeira vantagem, os homens sentem-se mais realizados no trabalho. Observa-se isso na intensidade daqueles que se declararam completamente realizados em seu trabalho, cujo percentual corresponde a 38.46% da amostra, contra 22.41% no mesmo nível em mulheres.

É também maior a quantidade de mulheres que se sente apenas razoavelmente realizada com o que faz (o que demonstra menor intensidade de realização), da ordem de 28%, contra 14% dos homens.

A presente pesquisa demonstra leve proeminência masculina no encontro de realização e conseqüente sentido e propósito no trabalho.

A vantagem subjetiva, entretanto, não está corroborada pela questão objetiva na qual não houve diferenças importantes.

5.7.2.7 Espírito de Equipe e Sensação de pertencer

A tabela abaixo demonstra a distribuição das respostas entre homens e mulheres referentes ao fator 07.

Tabela 32 – Comparativa do Fator 07 entre homens e mulheres

| Q7 – sub. | Masc. | Fem. | Q7- obj. | Masc. | Fem. |
|---|-------|-------|---|-------|-------|
| 7.1 Tenho orgulho de dizer às pessoas que faço parte desta organização. | % | % | 7.2 Em meu setor ou departamento, vejo que as pessoas estão ligadas entre si por propósitos comuns. | % | % |
| Não se aplica | 0,55 | 0,58 | Não se aplica | 1,10 | 3,47 |
| Aplica-se pouco | 1,09 | 0,58 | Aplica-se pouco | 6,08 | 5,78 |
| Aplica-se razoável/e | 9,29 | 8,09 | Aplica-se razoavelmente | 29,28 | 22,54 |
| Aplica-se muito | 31,69 | 40,46 | Aplica-se muito | 41,99 | 44,51 |
| Aplica-se completa/e | 57,38 | 50,29 | Aplica-se completamente | 21,55 | 23,70 |

Fonte- autora

Em relação ao fator espírito de equipe e sensação de pertencer, não foram observadas diferenças estatisticamente relevantes entre homens e mulheres.

5.7.2.8 Aceitação e acolhimento

A tabela abaixo demonstra a distribuição dos respondentes, homens e mulheres, dentro da escala proposta na pesquisa, para o Fator 08.

Tabela 33 – Comparativa do Fator 08 entre homens e mulheres

| Q.8 – sub. | Masc | Fem. | Q.8- obj. | Masc. | Fem. |
|--|-------|-------|--|-------|-------|
| 8.1 Não tenho medo de cometer erros em meu trabalho. | % | % | 8.2. Quando erro, compartilho meus erros com meus colegas com tranquilidade. | % | % |
| Não se aplica | 13,44 | 10,44 | Não se aplica | 2,30 | 1,24 |
| Aplica-se pouco | 9,68 | 14,94 | Aplica-se pouco | 6,90 | 2,48 |
| Aplica-se razoável/e. | 22,58 | 29,31 | Aplica-se razoavelmente | 25,29 | 24,22 |
| Aplica-se muito | 33,33 | 28,74 | Aplica-se muito | 48,28 | 44,10 |
| Aplica-se completa/e | 20,97 | 16,67 | Aplica-se completamente | 17,24 | 27,95 |

Fonte – autora

Em relação a sentirem-se acolhidos e aceitos subjetivamente, os dados coletados não apresentaram diferenças relevantes entre os gêneros. Sob o aspecto objetivo, entretanto, nota-se que as mulheres estão mais aptas e abertas a compartilhar seus erros, e conseqüentemente mais espiritualizadas. Dentre as mulheres, 27,95% declararam-se completamente prontas a compartilhar suas falhas com colegas de trabalho, enquanto apenas 17,24% dos homens reagiram com a mesma intensidade em relação à aceitação e acolhimento.

Ratificam-se, mais uma vez, as percepções que sinalizam maior espiritualidade nas mulheres que nos homens.

5.7.2.9 Alinhamento com os valores da organização

A tabela abaixo demonstra a distribuição das respostas entre homens e mulheres referentes ao fator 09.

Tabela 34 – Comparativa do Fator 09 entre homens e mulheres

| Q9 – sub. 9.1 Sinto-me bem com os valores que predominam em minha empresa. | Masc. % | Fem. % | Q9- obj. .2 Minha empresa ajuda-me a viver em paz comigo mesmo | Masc. % | Fem. % |
|---|------------|-----------|---|------------|-----------|
| Não se aplica | 2,20 | 0,58 | Não se aplica | 3,80 | 2,31 |
| Aplica-se pouco | 2,75 | 5,26 | Aplica-se pouco | 10,33 | 8,09 |
| Aplica-se razoavelmente | 25,27 | 19,30 | Aplica-se razoável/e | 23,91 | 29,48 |
| Aplica-se muito | 45,60 | 55,60 | Aplica-se muito | 42,93 | 41,62 |
| Aplica-se completamente | 24,18 | 19,30 | Aplica-se completa/e | 19,02 | 18,50 |

Fonte – autora

Os dados acima demonstram que as mulheres sentem-se melhor com os valores que predominam em suas empresas que os homens. Há presença maior desse fator em seu aspecto subjetivo entre as mulheres do que entre os homens, pois 55% das respondentes disseram que se sentem muito bem com os valores que predominam em suas empresas, contra apenas 45 % dos homens.

Do ponto de vista desse fator em sua vertente objetiva não foram identificadas diferenças relevantes.

5.7.2.10 Ética e Moral

A tabela abaixo demonstra a distribuição das respostas entre homens e mulheres referentes ao fator 10.

Tabela 35 – Comparativa do Fator 10 entre homens e mulheres

| Q.10 – sub. 10.1 Um bom caráter e integridade são meus principais valores. | Masc. % | Fem. % | Q.10- obj. 10.2 De modo geral, minha atuação profissional é compatível com meus valores. | Masc. % | Fem. % |
|---|------------|-----------|---|------------|-----------|
| Não se aplica | 1,10 | 0,00 | Não se aplica | 1,10 | 0,58 |
| Aplica-se pouco | 2,76 | 0,00 | Aplica-se pouco | 4,95 | 2,31 |
| Aplica-se razoável/e | 12,71 | 3,49 | Aplica-se razoavelmente | 11,54 | 9,25 |
| Aplica-se muito | 35,36 | 24,42 | Aplica-se muito | 37,91 | 50,29 |
| Aplica-se completa/e | 48,07 | 72,09 | Aplica-se completamente | 44,51 | 37,57 |

Fonte – autora

A comparação dos dados coletados relativos a este fator é curiosa. Do ponto de vista subjetivo, nota-se recorrentemente maior desenvolvimento das habilidades espirituais femininas quando comparadas às masculinas, pois:

- Quatro homens declararam-se com pouco ou nenhum caráter e integridade (1,10% + 2.76%), e outros 24 homens (12,71%) disseram que possuem no máximo caráter e integridade razoáveis.
- Nenhuma mulher declarou-se com pouco ou nenhum caráter (0% nos dois primeiros níveis), e apenas 6 mulheres (3,49%) declararam que possuem integridade e caráter apenas razoável.
- A grande maioria das mulheres (72,09%) assumiu que caráter e integridade são seus principais valores, contra 48,07% dos homens. Há uma distância de 24 pontos percentuais entre os índices comparados, o que significa dizer que 46 homens declararam que caráter e integridade não são intensamente, seus principais valores.

A assertiva objetiva referente a esse fator confirma ligeira, porém maior compatibilidade entre a atuação e os valores femininos nas empresas do que entre

estas e os masculinos. Essa observação está confirmada pois 50,29% das mulheres contra apenas 37,91% dos homens, declaram que suas atuações profissionais são muito compatíveis com seus valores.

5.7.2.11 Oportunidades para expressar a vida interior

A tabela abaixo demonstra a distribuição das respostas entre homens e mulheres referentes ao fator 11.

Tabela 36 – Comparativa do Fator 01 entre homens e mulheres

| Q.11 – sub. 11.1 Sinto que posso expressar meus valores espirituais em meu local de trabalho. | Masc. % | Fem. % | Q.11- obj. 11.2 Envolver todo o meu ser em meu trabalho: corpo, mente e espírito. | Masc. % | Fem. % |
|--|------------|-----------|--|------------|-----------|
| Não se aplica | 27,17 | 7,47 | Não se aplica | 1,15 | 0,00 |
| Aplica-se pouco | 13,59 | 8,05 | Aplica-se pouco | 3,45 | 1,84 |
| Aplica-se razoavelmente | 24,46 | 32,18 | Aplica-se razoável/e. | 13,79 | 14,11 |
| Aplica-se muito | 21,20 | 32,76 | Aplica-se muito | 54,02 | 52,15 |
| Aplica-se completamente | 13,59 | 18,97 | Aplica-se completa/e. | 27,59 | 31,90 |

Fonte - autora

Considerando-se a oportunidade para expressar a vida interior em seu aspecto subjetivo, os dados coletados demonstram que os homens têm muito mais dificuldades em expressar sua vida interior do que as mulheres no ambiente de trabalho.

Um percentual expressivo de homens, 27% declararam não poder expressar nenhum valor espiritual no trabalho, contra apenas 7% das mulheres.

Somente 13% dos homens demonstraram sentir-se completamente à vontade para expressar sua vida interior na empresa, contra 18% de mulheres.

As mulheres seguem demonstrando-se mais espirituais que os homens, pois, sob a vertente objetiva não houve nenhuma mulher que declarasse não estar ao menos um pouco envolvida com o trabalho (não se aplica= 0%), ao passo que dois homens declararam não estar envolvidos (não se aplica = 1,15%).

5.7.2.12 Amizade

A tabela abaixo demonstra a distribuição das respostas entre homens e mulheres referentes ao fator 12.

Tabela 37 – Comparativa do Fator 12 entre homens e mulheres

| Q.12 – sub. 12.1 A amizade é um dos valores mais importantes em meu trabalho. | Masc. % | Fem. % | Q.12- obj. 12.2 Meus melhores amigos são ou foram colegas de trabalho | Masc. % | Fem. % |
|--|------------|-----------|--|------------|-----------|
| Não se aplica | 1,09 | 1,15 | Não se aplica | 10,50 | 5,75 |
| Aplica-se pouco | 6,52 | 4,02 | Aplica-se pouco | 14,36 | 17,82 |
| Aplica-se razoavelmente | 16,30 | 24,14 | Aplica-se razoavelmente | 33,15 | 37,36 |
| Aplica-se muito | 46,20 | 47,70 | Aplica-se muito | 30,94 | 29,31 |
| Aplica-se completamente | 29,89 | 22,99 | Aplica-se completa/e | 11,05 | 9,77 |

Fonte – autora

Com relação ao fator amizade no trabalho não foram identificadas diferenças estatisticamente relevantes entre homens e mulheres, tanto no aspecto subjetivo quanto no objetivo.

5.7.2.13 Satisfação pessoal no trabalho

A tabela abaixo demonstra a distribuição das respostas entre homens e mulheres referentes ao fator 13.

Tabela 38 – Comparativa do Fator 13 entre homens e mulheres

| Q1 – sub. 13.1. Sinto-me satisfeito com o trabalho que realizo. | Masc. % | Fem. % | Q1- obj. 13.2 Na maior parte dos dias venho trabalhar satisfeito | Masc. % | Fem. % |
|--|------------|-----------|---|------------|-----------|
| Não se aplica | 1,10 | 0,57 | Não se aplica | 1,10 | 1,72 |
| Aplica-se pouco | 8,29 | 1,72 | Aplica-se pouco | 4,95 | 2,87 |
| Aplica-se razoavelmente | 13,81 | 14,94 | Aplica-se razoavelmente | 13,19 | 14,94 |
| Aplica-se muito | 39,23 | 46,55 | Aplica-se muito | 45,05 | 47,70 |
| Aplica-se completamente | 37,57 | 36,21 | Aplica-se completamente | 35,16 | 32,76 |

Fonte- autora

Em relação ao fator satisfação pessoal no trabalho, tanto sob o aspecto subjetivo quanto objetivo, não foram identificadas diferenças estatisticamente relevantes.

5.7.2.14 Relações familiares

A tabela abaixo demonstra a distribuição das respostas entre homens e mulheres referentes ao fator 14.

Tabela 39 – Comparativa do Fator 14 entre homens e mulheres

| Q.14 – sub. 14.1 Sinto que tenho uma família que me apóia e me acolhe. | Masc. % | Fem. % | Q.14- obj. 14.2 Minhas atitudes demonstram que minha família é mais importante que meu trabalho. | Masc. % | Fem. % |
|---|------------|-----------|---|------------|-----------|
| Não se aplica | 1,08 | 1,16 | Não se aplica | 2,81 | 2,89 |
| Aplica-se pouco | 5,95 | 2,31 | Aplica-se pouco | 7,30 | 4,05 |
| Aplica-se razoável/e | 8,65 | 6,94 | Aplica-se razoavelmente | 21,91 | 26,59 |
| Aplica-se muito | 20,54 | 24,86 | Aplica-se muito | 30,34 | 34,68 |
| Aplica-se complet/e | 63,78 | 64,74 | Aplica-se completamente | 37,64 | 31,79 |

Fonte – autora

Em relação ao fator designado como relações familiares, os dados analisados não demonstraram diferenças estatisticamente relevantes entre homens e mulheres sob o aspecto subjetivo, ou sob o aspecto objetivo.

5.7.2.15 Cooperação

A tabela abaixo demonstra a distribuição das respostas entre homens e mulheres referentes ao fator 15.

Tabela 40 – Comparativa do Fator 15 entre homens e mulheres

| Q.15 – sub. 15.1 Dentre as oportunidades que o trabalho oferece, cooperar com as pessoas é uma das mais importantes. | Masc. % | Fem. % | Q.15- obj. 15.2 Em meu trabalho tenho a oportunidade de dar e receber ajuda, cuidado e carinho. | Masc. % | Fem. % |
|---|------------|-----------|--|------------|-----------|
| Não se aplica | 1,64 | 0,00 | Não se aplica | 0,00 | 0,62 |
| Aplica-se pouco | 3,28 | 1,16 | Aplica-se pouco | 5,75 | 4,35 |
| Aplica-se razoavelmente | 12,02 | 4,62 | Aplica-se razoável/e. | 26,44 | 24,84 |
| Aplica-se muito | 40,98 | 56,07 | Aplica-se muito | 47,13 | 40,99 |
| Aplica-se completamente | 42,08 | 38,15 | Aplica-se completa/e. | 20,69 | 29,19 |

Fonte – autora

Sob o aspecto subjetivo observa-se em relação ao fator cooperação, um nível maior em presença e intensidade para mulheres do que para homens. A análise dos dados demonstra que 56% das mulheres declararam oportunidades de cooperar com muita freqüência no ambiente de trabalho, contra apenas 40% dos homens pesquisados.

Todas as mulheres pesquisadas disseram cooperar, mesmo pouco, em seu ambiente de trabalho, em contrapartida, 3 homens (1,64%) declararam haver nenhuma oportunidade de cooperação em seu ambiente de trabalho.

Confirma-se mais uma vez a hegemonia feminina em relação aos fatores da espiritualidade. Quando considerado o fator em sua assertiva objetiva, nota-se que 29% das mulheres declararam que têm completa oportunidade no trabalho de dar e receber ajuda, cuidado e carinho; para esse nível da escala, apenas 20% dos homens declararam o mesmo.

5.7.2.16 Autoconhecimento

A tabela abaixo demonstra a distribuição das respostas entre homens e mulheres referentes ao fator 16.

Tabela 41 – Comparativa do Fator 16 entre homens e mulheres

| Q1 – sub. 16.1 Conheço-me profundamente. Sei quais são meus pontos fortes e fracos. | Masc. % | Fem. % | Q1- obj. 16.2 O trabalho que realizo ajuda-me a desenvolver meus pontos fortes. | Masc. % | Fem. % |
|--|------------|-----------|--|------------|-----------|
| Não se aplica | 1,10 | 0,57 | Não se aplica | 1,09 | 1,72 |
| Aplica-se pouco | 2,20 | 1,15 | Aplica-se pouco | 6,56 | 1,72 |
| Aplica-se razoavelmente | 15,93 | 20,11 | Aplica-se razoavelmente | 12,02 | 17,82 |
| Aplica-se muito | 43,41 | 46,55 | Aplica-se muito | 48,09 | 50,57 |
| Aplica-se completamente | 37,36 | 31,61 | Aplica-se completa/e. | 32,24 | 28,16 |

Fonte – autora

Considerando-se o fator autoconhecimento, tanto em seu aspecto subjetivo quanto objetivo, não foram identificadas diferenças estatisticamente relevantes entre homens e mulheres.

5.7.2.17 Respeito à natureza e ao meio ambiente

A tabela abaixo demonstra a distribuição das respostas entre homens e mulheres referentes ao fator 17.

Tabela 42 – Comparativa do Fator 17 entre homens e mulheres

| Q1 – sub. Tenho me concentrado na preservação da vida e do meio ambiente. | Masc. % | Fem. % | Q1- obj. 17.2 Em meu trabalho estou constantemente atento para evitar o desperdício, a poluição, e respeitar a natureza. | Masc. % | Fem. % |
|--|------------|-----------|---|------------|-----------|
| Não se aplica | 0,55 | 0,00 | Não se aplica | 1,09 | 0,00 |
| Aplica-se pouco | 6,01 | 6,32 | Aplica-se pouco | 4,89 | 2,87 |
| Aplica-se razoavel/e. | 18,03 | 27,59 | Aplica-se razoavelmente | 13,04 | 9,20 |
| Aplica-se muito | 41,53 | 41,38 | Aplica-se muito | 34,78 | 51,15 |
| Aplica-se completa/e | 33,88 | 24,71 | Aplica-se completamente | 46,20 | 36,78 |

Fonte – autora

Sob os aspectos subjetivos deste fator foram identificadas diferenças entre as opiniões dos homens e das mulheres, apenas leves. Eles representam 74% no somatório dos dois últimos níveis, contra 65% delas. Subjetivamente há proeminência masculina em relação ao respeito à natureza e meio ambiente.

Nota-se, entretanto que, sob o aspecto objetivo, no somatório dos dois últimos níveis, 87% das mulheres responderam que atuam muito ou completamente a fim de evitarem o desperdício, a poluição e respeitarem a natureza. No somatório dos mesmos referenciais na escala, encontram-se 80% dos homens, ou seja, enquanto eles estão mais subjetivamente presentes no fator, elas estão mais objetivamente coerentes com o fator pesquisado.

5.7.2.18 Responsabilidade Social

A tabela abaixo demonstra a distribuição das respostas entre homens e mulheres referentes ao fator 18.

Tabela 43 – Comparativa do Fator 18 entre homens e mulheres

| Q.18 – sub. | Masc. | Fem. | Q.18- obj. | Masc. | Fem. |
|--|-------|-------|--|-------|-------|
| 18.1 Sinto que meu trabalho traz benefícios para a sociedade como um todo. | | | 18.2 Atuo em programas sociais que ajudam as pessoas carentes. | | |
| Não se aplica | 2,19 | 1,15 | Não se aplica | 12,22 | 22,41 |
| Aplica-se pouco | 9,29 | 5,17 | Aplica-se pouco | 18,33 | 18,97 |
| Aplica-se razoavelmente | 22,95 | 23,56 | Aplica-se razoável/e. | 24,44 | 24,14 |
| Aplica-se muito | 36,07 | 41,95 | Aplica-se muito | 22,78 | 18,97 |
| Aplica-se completamente | 29,51 | 28,16 | Aplica-se completa/e. | 22,22 | 15,52 |

Fonte – autora

Considerados os aspectos subjetivos da assertiva, não foram identificadas diferenças relevantes entre homens e mulheres, entretanto, sob o aspecto objetivo alguns dados merecem discussão, são eles:

As mulheres atuam menos em programas sociais que os homens. A quarta parte das respondentes, 22,41% não atua em nenhum programa social, o que

é verdade apenas para 12% dos homens. Eles são mais envolvidos em atividades de responsabilidade social do que elas, o que fica claro no somatório dos dois últimos níveis, nos quais os homens demonstram-se mais atuantes (44%) contra 33% apenas das mulheres participando de ações de responsabilidade social.

5.8 Comparação dos dados referentes ao segmento de prestação de serviços e industrial

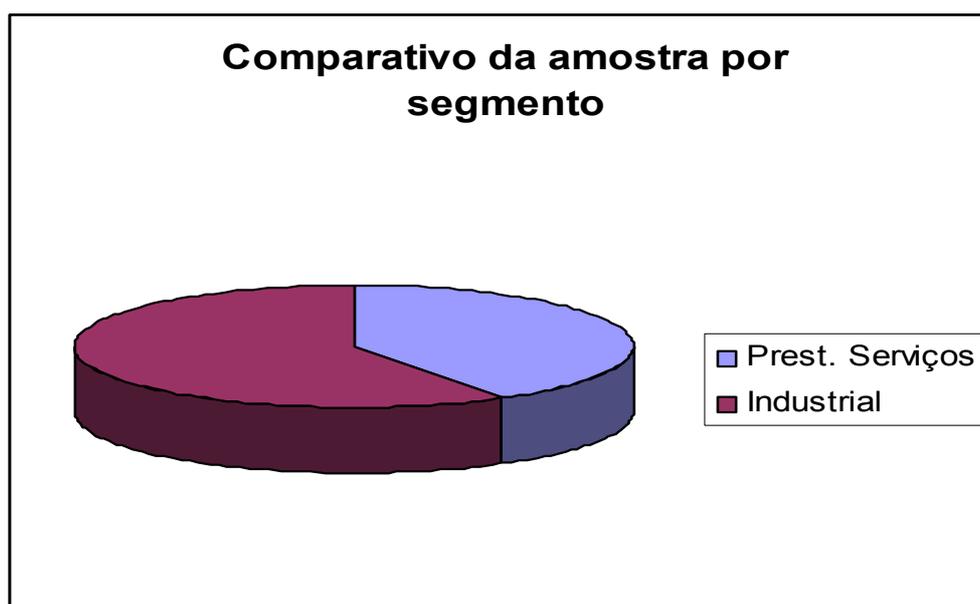
A comparação dos dados referentes aos segmentos objetiva identificar se o ambiente exerceria influência na expressão dos fatores da espiritualidade; assim, o primeiro passo seria estratificar o universo amostral por segmento, como demonstrado na Tabela 44 e Gráfico 08:

Tabela 44 – Distribuição da amostra por segmentos

| Segmento | Freq. | Perc. |
|-----------------|-------|---------|
| Prest. Serviços | 154 | 41,18% |
| Industrial | 220 | 58,82% |
| Total | 374 | 100,00% |

Fonte – Pesquisa da autora

Gráfico 08 – Segmentos pesquisados



Fonte – autora

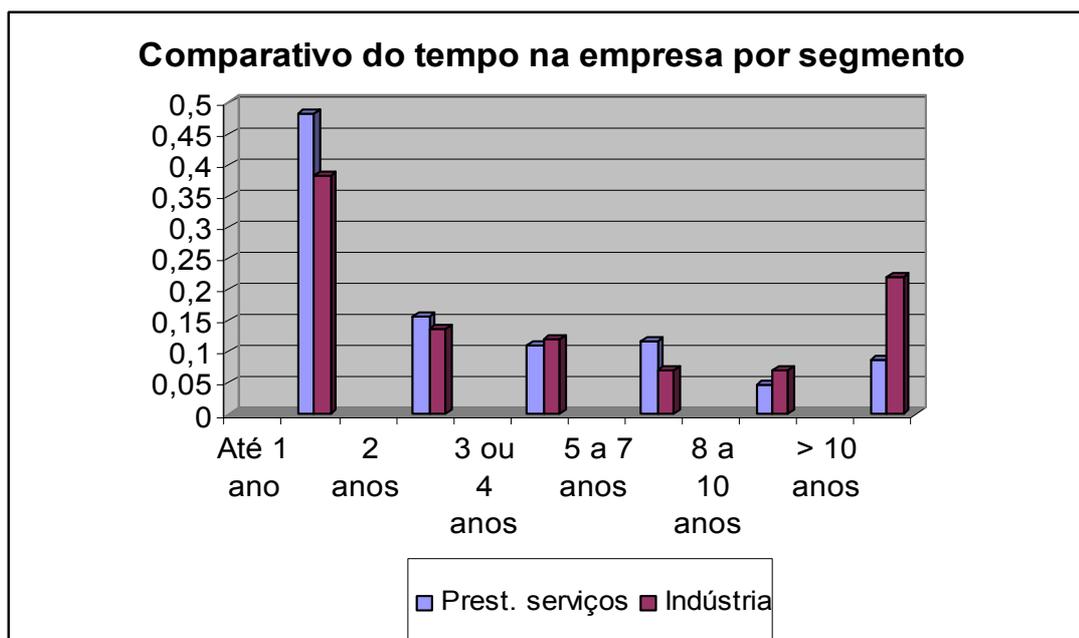
Em relação ao tempo de empresa, a Tabela 45 demonstra, amparada pelo Gráfico 09 o comparativo entre o segmento de prestação de serviços e o segmento industrial:

Tabela 45 – Distribuição por tempo na empresa.

| Tempo na empresa | Prest. serviços | Indústria |
|------------------|-----------------|--------------|
| Até 1 ano | 71 48,30% | 76 38,19% |
| 2 anos | 23 15,65% | 27 13,57% |
| 3 ou 4 anos | 16 10,88% | 24 12,06% |
| 5 a 7 anos | 17 11,56% | 14 7,04% |
| 8 a 10 anos | 7 4,76% | 14 7,04% |
| > 10 anos | 13 8,84% | 44 22,11% |
| Total | 147 | 199 |

Fonte – autora

Gráfico 09 – Tempo na empresa por segmento



Fonte – autora

Para o universo amostral analisado, o tempo médio de permanência no segmento de prestação de serviços é de 3,8 anos, enquanto no segmento industrial é de 6,6 anos.

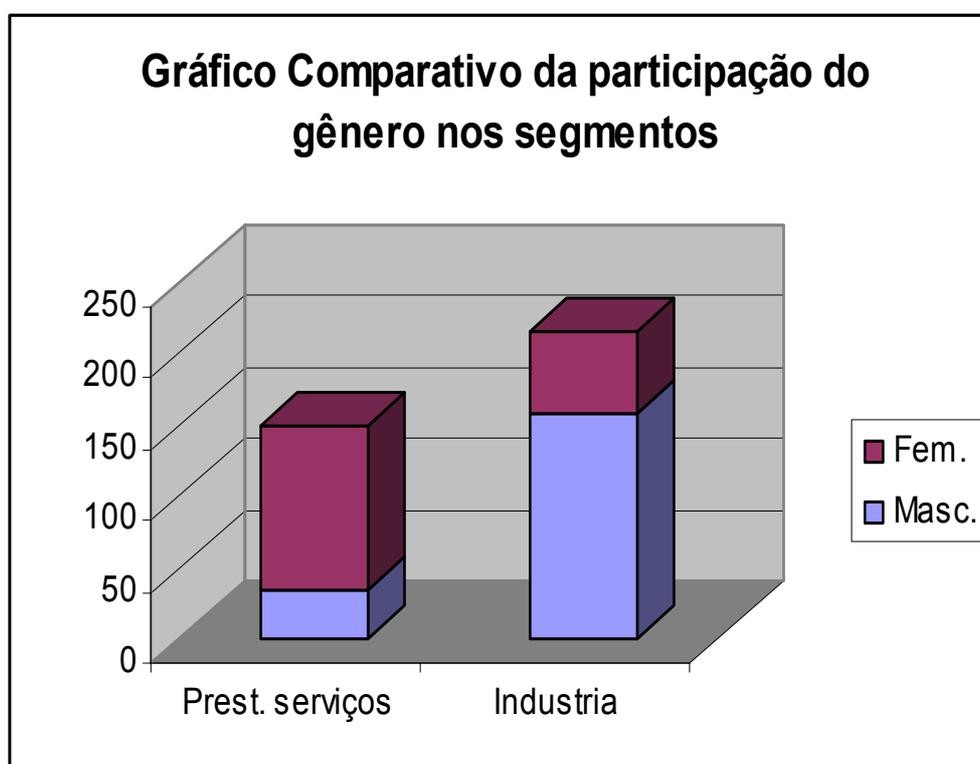
Em relação aos segmentos, o sexo dos respondentes está assim distribuído conforme consta na Tabela 46 e no Gráfico 10:

Tabela 46 – Distribuição da amostra por sexo e segmento

| Sexo | Prest. serviços | Industria | Total |
|-------|-----------------|-----------|--------|
| Masc. | 34 | 158 | 192 |
| Perc. | 22,67% | 73,15% | 52,46% |
| Fem. | 116 | 58 | 174 |
| Perc. | 77,33% | 26,85% | 47,54% |
| Total | 150 | 216 | 366 |
| | 100% | 100% | 100% |

Fonte – autora

Gráfico 10 - Gênero por segmento



Fonte – autora

Na análise dos dados dentro dos segmentos de prestação de serviços e industrial, nota-se que 77,33% dos componentes do setor de serviços são mulheres, enquanto 73,15% do setor industrial está composto por pessoas do sexo masculino.

Como há predominância de mulheres num segmento e de homens em outro, a análise por segmento de atuação, considerando-se o universo amostral utilizado ficou prejudicada, uma vez que os resultados repetiram os já encontrados na comparação da amostra por sexo.

A autora propõe que, em estudo posterior, com uma amostra melhor distribuída, sejam comparados se o segmento influencia ou não nas expressões da espiritualidade individual.

5.9 Análise Fatorial dos dados coletados

A fim de considerar todas as possibilidades de análise dos dados coletados, o presente trabalho avaliou quantitativamente os mesmos, submetendo-os à análise fatorial. Seguem, de forma sucinta, os referenciais aplicados nessa análise.

Hair *et al* (1998) entendem a análise fatorial como um método de interdependência no qual todas as variáveis são simultaneamente analisadas, cada uma em relação às outras.

Para Dey (2001), a análise fatorial pode ser entendida como um método que permite transformar variáveis originais em variáveis novas, não correlacionadas originalmente às quais se dá o nome de fatores. Através da análise fatorial, estes serão recombinaados a partir das variáveis que os originaram.

5.9.1 Método de extração dos fatores

De acordo com Hair *et al* (1998), há basicamente dois tipos de extração de fatores: análise do fator comum e análise componente, esta última vinculada aos objetivos que o pesquisador pretende alcançar.

Na análise do fator comum utiliza-se primariamente a identificação dos grandes fatores, ou seja, aqueles cuja intensidade de resposta reflita os pontos em comum que as variáveis apresentem.

A análise componente é utilizada quando o objetivo do pesquisador é reduzir as variáveis originais em um mínimo número de fatores. Esse método considera o total de variância e compõe fatores que contenham proporções de uma única variância.

Considerando-se que o objetivo da presente pesquisa é verificar quais dimensões da espiritualidade estão presentes no ambiente de trabalho, para eventualmente reagrupá-las, podendo-se até propor novos arranjos nos fatores, o método utilizado será o da análise componente.

5.9.2 Tipo de rotação dos fatores

Hair *et al* (1998), consideram que a rotação dos fatores nos eixos de análise uma importante ferramenta de interpretação dos mesmos. O primeiro “grupo de fatores” tende a ser o fator mais significativo, respondendo por grande parte das variáveis, enquanto os demais estão baseados em quantias residuais de variância.

Ao promover a rotação dos fatores, a finalidade é redistribuir a variância entre os primeiros fatores, a fim de buscar um padrão de fator mais simples, e, conseqüentemente, mais significativa.

Assim, para o autor, há dois tipos de métodos de rotação: o método ortogonal e o método oblíquo.

No método ortogonal os eixos são mantidos a 90 graus, objetivando diminuir a quantidade de fatores e suas variáveis, a uma quantidade menor e mais significativa.

Dentro do método ortogonal, a rotação *varimax* é aplicada para diminuir os fatores, maximizando o somatório das variâncias necessárias.

Conforme o autor, não há uma regra específica para a escolha do método, e sim, adaptá-lo aos objetivos da pesquisa. Para o presente estudo, utilizou-se o método ortogonal com a rotação *varimax*.

5.9.3 Análise dos resultados

Através da análise fatorial o presente estudo buscava encontrar grupos de respostas correlacionadas. A análise fatorial foi aplicada considerando-se as questões subjetivas e as objetivas, separadamente. Os fatores foram reagrupados, tendo sido encontrados oito grupos possíveis, quatro grupos compostos por fatores subjetivos e quatro compostos por fatores objetivos.

Ao reagrupar as assertivas pesquisadas, tanto subjetivas quanto objetivas, a autora propõe futuras pesquisas a respeito do tema para confirmação.

A fim de garantir a credibilidade dos dados obtidos, foi aplicado o coeficiente “Alpha de Cronbach”, o mais utilizado na análise da confiabilidade dos fatores encontrados.

5.9.3.1 Análise Fatorial das assertivas subjetivas

5.9.3.2 Grupo 01 - fatores subjetivos

A tabela abaixo demonstra os resultados obtidos para o grupo principal de questões subjetivas, o grupo 01, formado a partir da análise fatorial e o Alpha de Cronbach respectivo:

Tabela 47 – Grupo 01- “Autotranscendência”.

| Assertiva | Fator | Alpha de Cronbach |
|---------------------------|---|-------------------|
| Q.01 Sub. Assertiva | Fé no transcendente, Deus... Acredito na existência de um Ser transcendente, Deus ou poder.... | 0.5995 |
| Q.02 Sub. Assertiva | Oração e meditação ... Acredito que é possível a orientação espiritual por meio da oração. | 0.4014 |
| Q.11 Sub. Assertiva | Oportunidade para expressar a vida interior... Sinto que posso expressar meus valores espirituais em meu trabalho... | 0.6368 |
| T. scale | | 0.6497 |

Fonte - autora

O agrupamento acima sugere que “Fé, Oração e Vida interior” estão interligados. Assim, os fatores: Fé no transcendente, Oração ou meditação e Oportunidades para expressar a vida interior, poderiam ser agrupados e investigados num único bloco, pois apresentaram correlações fatoriais.

Os resultados obtidos parecem demonstrar que os fatores seriam nucleares ao explorar-se a subjetividade implícita no estudo do tema da espiritualidade no trabalho, e poderíamos chamá-lo de “autotranscendência”.

Para Harman e Hormann (2005), a busca pela espiritualidade ou paz interior conduz as pessoas a uma nova forma de ser e à descoberta de novas dimensões em si mesmas.

Para os autores, as pessoas podem descobrir o espírito que existe em seu íntimo e despertar para uma nova percepção da dignidade em cada forma de vida.

Há dois “valores” que passam despercebidos no contexto do Grupo 01, mas que têm sérias ramificações culturais e econômicas. Sinetar (1987) infere que, como decorrentes da aceitação da própria espiritualidade, surgem a autotranscendência e a transcendência social.

Por transcendência social a autora entende uma independência emocional das influências sociais, inclusive daquelas que representam autoridade, família, colegas de trabalho, etc.

Essa pessoa torna-se emocionalmente desapegada e livre do peso dos padrões de vida conhecidos e confortáveis, pois se decidiu por trilhar o caminho da realização pessoal da forma como a concebe, transcendendo os modelos sociais em vigor.

A autotranscendência apresenta duas vertentes: caracteriza-se, ao mesmo tempo, pelo conhecimento e desenvolvimento dos próprios talentos, somando verdade interior e valores com a realidade externa, com a busca de algo ou alguém maior.

Estes dois atributos compõem, conforme a autora, o funcionário de primeira linha do futuro: confiante, independente e criativo.

A autora acredita que esse tipo de “viagem interior individual” será um trunfo inestimável para os futuros empreendimentos comerciais.

A análise fatorial sugeriu também a formação dos outros 3 grupos

demonstrados no Quadro abaixo:

Quadro 03 – Reagrupamento das assertivas subjetivas a partir da análise fatorial

| Grupo 2 | Grupo 3 | Grupo 4 |
|---|-------------------|-----------------------|
| Sentido e propósito no trabalho | Honestidade | Humildade |
| Espírito de Equipe | Serviço p/ outros | Aceitação/acolhimento |
| Alinhamento com os valores da organização | Ética e Moral | Amizade |
| Satisfação pessoal | Cooperação | Autoconhecimento |
| Responsabilidade Social | | |

Fonte – autora

5.9.3.3 Grupo 02 - fatores subjetivos

Serão analisados e discutidos abaixo os fatores que compõem o Grupo 02, constante do quadro 04.

Quadro 04 – Grupo 02 formado a partir da análise fatorial das questões subjetivas

| Ítem | Grupo 2 - “Sentido no trabalho.” |
|-----------|---|
| Fator 6 | Sentido e propósito no trabalho |
| Assertiva | Sinto-me pessoalmente realizado no trabalho |
| Fator 7 | Espírito de Equipe |
| Assertiva | Tenho orgulho de dizer às pessoas que faço parte desta organização. |
| Fator 9 | Alinhamento com os valores da organização |
| Assertiva | Um bom caráter e integridade são meus valores |
| Fator 13 | Satisfação pessoal no trabalho |
| Assertiva | Sinto-me satisfeito com o trabalho que realizo |
| Fator 18 | Responsabilidade Social |
| Assertiva | Sinto que meu trabalho traz benefícios à sociedade como um todo. |

Fonte – autora

O grupo 02 sinaliza que o elemento básico deste grupo é o “senso de propósito.” Poder-se-ia chamá-lo de “sentido no trabalho.” Em comum entre os fatores deste grupo estão os termos: “realização”, “orgulho”, “satisfação”, “valores” e “benefícios.”

Tais palavras referem-se a criar um trabalho significativo, aquele no qual os indivíduos possam sentir-se plenamente vivos.

Sabina Spencer (1989) em seu livro *“Purpose and Spirit”* ensina que realização e propósito implicam em vida com integridade, que transforma o ambiente da organização numa comunidade na qual todos podem aprender a crescer.

A necessidade de ir em busca de um propósito, para a autora, é percebida tanto no plano da vida pessoal como na vida profissional. A necessidade de ter propósito é uma força poderosa, capaz de unir num todo homogêneo essas dimensões geralmente distintas da existência.

Para ela, quando os propósitos da organização em que as pessoas trabalham combinam ou sintonizam com os valores pessoais, vivencia-se uma sensação maior de realização.

Visto dessa maneira, o fator “alinhamento com os valores da organização” encontra justificativa para compor o grupo “propósito do trabalho”, conferindo credibilidade aos resultados da análise fatorial.

5.9.3.4 Grupo 03 - fatores subjetivos

Analisar-se-á e discutir-se-á abaixo o rearranjo que criou o Grupo 03, constante do quadro 05.

Quadro 05 – Grupo 03- subjetivo, formado a partir da análise fatorial

| | |
|-----------------------|--|
| Fator Assertiva | Grupo 3 – “ Autoliderança cooperativa.” |
| Fator 3 Assertiva | Honestidade Na maior parte do tempo demonstro quem sou. |
| Fator 5 Assertiva | Serviço para outros Servir aos outros é a forma mais importante de amor. |
| Fator 10 Assertiva | Ética e Moral Um bom caráter e integridade são meus principais valores. |
| Fator 15 Assertiva | Cooperação .Dentre as oportunidades que o trabalho oferece, cooperar com as pessoas é uma das mais importantes. |

Fonte – autora

Ao que parece a análise fatorial encontrou outro grupo de expressões afins da espiritualidade, e que poderia ser batizado de “autoliderança cooperativa.” Transparência, caráter, cooperação e serviço são as palavras de ordem deste grupo.

Esse rearranjo parece significar que as pessoas desejam ultrapassar o cerco do círculo vicioso que envolve a competição, a pressão, a manipulação e a prática do logro, comuns no mundo empresarial.

Harman e Hormann (2005) ensinam que, ao que parece, a sociedade está se deslocando na direção da totalidade mais do que na da separação; no rumo da cooperação mais do que no da competição, valorizando mais os relacionamentos do que as coisas, e caminhando no sentido de uma maior importância ao servir e ao cooperar.

Os autores observam, de maneira interessante, que os países que melhor competem caracterizam-se por alto teor de cooperação doméstica.

As corporações que melhor competem, para os autores, apresentam altos índices de cooperação interna. É fato que não se devem incentivar as virtudes da competição no livre mercado, entretanto, é preciso ficar claro que o futuro pertence aos que puderem preservar essa qualidade enquanto criam, nas organizações e na sociedade, uma atmosfera propícia à cooperação, ao respeito afetuoso, e à qualidade nos relacionamentos.

Ao que parece, a análise fatorial encontrou, com coerência, outro bloco de fatores da espiritualidade, cujo agrupamento pode enriquecer futuros estudos sobre o assunto.

5.9.3.5 Grupo 04 - fatores subjetivos

O quarto e último grupo criado a partir da análise fatorial sob o aspecto da subjetividade, encontra-se descrito no quadro abaixo:

Quadro 06 – Grupo 04 – Análise fatorial das assertivas subjetivas

| | |
|--------------------|---|
| Fator Assertiva | Grupo 4 – “Autoconhecimento.” |
| Fator Assertiva | Humildade Acredito que a humildade é um dos traços marcantes do meu caráter |
| Fator Assertiva | Aceitação/acolhimento Não tenho medo de cometer erros em meu trabalho |
| Fator Assertiva | Amizade A amizade é um dos valores mais importantes em meu trabalho |
| Fator Assertiva | Autoconhecimento Conheço-me profundamente. Sei quais são meus pontos fortes e fracos |

Fonte – autora

A análise fatorial considerou a posição dos grupos formados a partir da maior frequência para a menor frequência. É interessante notar, neste que é o último grupo, a presença de valores como amizade, aceitação e acolhimento, autoconhecimento e humildade como componentes do caráter dos respondentes. A ênfase no autoconhecimento caracteriza e designa esta grupo.

Esse reagrupamento leva à discussão das razões para a interligação desses fatores. Considerando-se que estão presentes humildade e amizade vistas em sua concepção enquanto valores existentes nas pessoas, e estes decorrentes de princípios, que, em sua origem, convivem com o conhecimento interior e com a consciência do medo, poder-se-ia inferir, pela baixa frequência recorrente nas quatro respostas, que se está tratando com áreas de maior fragilidade humana, nas quais a espiritualidade se manifesta de maneira tênue.

Guardadas as devidas proporções, poder-se-ia inferir também que, fortalecendo o último deles, o mais frágil, os outros seriam beneficiados, ou seja, melhorando o autoconhecimento através da consciência dos pontos fracos e fortes, este se refletiria diretamente sobre o “não ter medo de cometer erros no trabalho”, que poderia gerar maior autoconfiança e auto-estima que fortaleceriam forças de caráter escassas como a “humildade e a amizade” no ambiente de trabalho.

Mais uma vez, a análise fatorial, com sua lógica implícita, leva à reflexão sobre como reposicionar melhor os fatores da espiritualidade em futuras pesquisas.

Observa-se que os fatores “relações familiares” e “respeito à natureza e meio ambiente”, em sua subjetividade ficaram estatisticamente excluídos da análise.

5.9.3.6 Análise Fatorial das assertivas objetivas

Consideradas as assertivas objetivas, a Análise Fatorial definiu outros quatro grupos. Cada um deles encontra-se discutido, destacando e discutindo o primeiro com o respectivo Alpha de Cronbach e na seqüência os demais.

5.9.3.7 Grupo 01 – fatores objetivos

A Tabela 48 apresenta a descrição dos fatores encontrados, e que correspondem ao grupo 01 das questões objetivas.

Tabela 48 – Grupo 01 formado pela Análise Fatorial das assertivas objetivas

| Assertiva | Grupo 01- “Realização pessoal no trabalho.” | Alpha de Cronbach |
|-------------------|---|-------------------|
| Q.06 Assertiva | Sentido de vida e propósito no trabalho Demonstro, através de minhas ações que sou uma pessoa realizada em meu trabalho. | 0.6963 |
| Q.09 Assertiva | Alinhamento com os valores da organização Minha empresa ajuda-me a viver em paz comigo mesmo | 0.6918 |
| Q.12 Assertiva | Amizade Meus melhores amigos são ou foram colegas de trabalho. | 0.8027 |
| Q.13 Assertiva | Satisfação pessoal no trabalho Na maior parte do dia venho trabalhar satisfeito | 0.6690 |
| Q.16 Assertiva | Autoconhecimento O trabalho que realizo ajuda-me a desenvolver meus pontos fortes | 0.6889 |
| T.Scale | | 0.7571 |

Fonte – autora

O rearranjo das assertivas deste grupo parece indicar que, objetivamente, a espiritualidade se expressa através da “realização no trabalho”. Paz interior na empresa, relacionamentos de amizade na organização, um trabalho para o qual se

venha satisfeito e a viabilidade do desenvolvimento de pontos fortes da pessoa na empresa.

É interessante notar que essas assertivas apresentam implícita a colocação das pessoas e da empresa lado a lado: a realização e o ambiente de trabalho, a paz pessoal apoiada pela organização, amizade com colegas de trabalho, satisfação ao vir à organização e o fluxo de valor na empresa direcionado para desenvolver os pontos fortes das pessoas.

Ao colocarem-se organizações e pessoas lado a lado, como o grupo 01 sugere, verifica-se um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere parte do seu patrimônio às pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações pessoais e profissionais, dentro e fora das organizações, e as pessoas desenvolvendo sua capacidade individual, transferindo para a organização seu aprendizado, transformando o ambiente e capacitando a empresa a enfrentar novos desafios.

Esse rearranjo parece corroborar a teoria de Dutra (2002), a qual ensina que ao utilizarem de forma consciente o patrimônio e as riquezas existentes no ambiente organizacional, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo.

Para o autor, há uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais. As competências individuais derivam das reflexões sobre as competências organizacionais.

Há uma mutualidade que é fundamental para a contínua transformação da organização. Assim, é impossível conceber as competências individuais de forma genérica, pois estas estarão sempre atreladas às competências essenciais da organização.

Estudos feitos por Porter (1996), atribuem ao planejamento estratégico o maior peso na construção das competências organizacionais e conseqüentemente nas competências individuais.

O autor explica que a forma como a empresa compete em seu mercado influencia no estabelecimento das competências organizacionais, por exemplo, uma organização cuja forma de competir caracteriza-se pela excelência operacional, desenvolverá tais atributos em sua cultura organizacional, que invariavelmente desencadeará nos colaboradores a criação de todo um conjunto de competências

idênticas.

No quadro abaixo estão explícitos os demais grupos:

Quadro 07 – Reagrupamento das assertivas objetivas a partir da análise fatorial

| Grupo 2 | Grupo 3 | Grupo 4 |
|---|-------------------------|--|
| Fé no Transcendente, Deus ou Poder Superior | Honestidade | Serviço para outros |
| Oração e Meditação envolvendo o Transcendente | Humildade | Ética e Moral |
| Relações Familiares | Espírito de Equipe | Oportunidades para expressar vida interior |
| Cooperação | Aceitação e Acolhimento | Respeito à natureza e meio ambiente |

Fonte – autora

5.9.3.8 Grupo 2 – fatores objetivos

Será discutido a seguir o Grupo 02, formado a partir da Análise Fatorial das assertivas objetivas, descrito no quadro 08.

Quadro 08 – Grupo 02 formado pela Análise Fatorial das assertivas objetivas

| Assertiva | Grupo 02- “Práxis da espiritualidade”. |
|---------------------------|---|
| Q.01 Obj. Assertiva | Fé no transcendente, Deus ou poder superior Sinto a presença divina em minha vida diária. |
| Q.02 Obj. Assertiva | Oração e meditação envolvendo o transcendente. Antes de tomar uma importante decisão normalmente oro ou medito |
| Q.14.Obj Assertiva | Relações familiares Minhas atitudes demonstram que minha família é mais importante que meu trabalho. |
| Q.15 Obj Assertiva | Cooperação Em meu trabalho tenho a oportunidade de dar e receber ajuda, cuidado e carinho. |

Fonte – autora

Ao analisar a formação deste grupo, observa-se a ênfase na “*práxis* da espiritualidade”, que relaciona ao total envolvimento do indivíduo no trabalho, as decisões referentes à oração ou meditação precedendo às grandes decisões, e à oportunidade de dar e receber ajuda, cuidado e carinho.

Nesse grupo, parece estar implícito o conceito de autonomia, de atuação extrínseca a partir da motivação intrínseca, e parece bastante coerente com a alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, vez que o perfil de trabalhador obediente e disciplinado foi substituído, na contemporaneidade, por outro autônomo e empreendedor.

Para Dutra (2002), pessoas empreendedoras abandonaram a postura passiva, e submetem-se a outro tipo de pressão: o desenvolvimento mútuo.

A empresa ao desenvolver-se, desenvolve as pessoas, e as pessoas ao desenvolverem-se, desenvolvem a empresa.

O foco no desenvolvimento, para o autor, estabelece a pessoa como gestora de sua relação com a empresa e do seu autodesenvolvimento e encareiramento.

Empreendedorismo e independência geram a adequação ao nível de prioridade que a família tem, sobrepondo-a em importância ao trabalho.

Enfim, pode demonstrar que é o “mundo da casa” que sustenta e garante o desempenho do colaborador no trabalho.

Para a empresa, é difícil assumir que uma parte do desempenho das pessoas é dependente de algo que lhe escapa ao controle.

5.9.3.9 Grupo 03 – fatores objetivos

Serão analisados abaixo, os fatores componentes do grupo 03, gerado a partir da análise fatorial. Os fatores encontram-se descritos no Quadro 09.

Quadro 09 – Grupo 03 formado pela Análise Fatorial das assertivas objetivas

| | |
|------------------------|---|
| Assertiva | Grupo 3 – “Sincronia”. |
| Q.03 Obj. Assertiva | Honestidade Aceito a responsabilidade pelos meus erros e os corrijo, mesmo quando pago algum preço por isso. |
| Q.04 Obj. Assertiva | Humildade Quando alcanço o limite de minhas capacidades, peço ajuda a outros, sem vergonha ou embaraço. |
| Q.07.Obj. Assertiva | Espírito de Equipe e sensação de pertencer Em meu setor ou departamento, vejo que as pessoas estão ligadas entre si por propósitos comuns. |
| Q.08 Obj. Assertiva | Aceitação e Acolhimento Quando erro, compartilho meus erros com os colegas com tranquilidade |

Fonte - autora

Este é um dos grupos em que mais coerência se percebe.

Tal coerência parece surgir como decorrência do fator “ espírito de equipe.” A partir da constatação de que há conexão entre as pessoas, que há propósitos comuns que as une e as articula no ambiente de trabalho, a confiança, o compartilhamento e a responsabilidade pelos atos certos ou errados podem fazer com que as barreiras da vergonha, do embaraço e da transferência de responsabilidades caiam por terra.

Goleman (2006) falando sobre o tema ensina que “só há conexão entre as pessoas quando a interação é agradável, empolgante e fluente.” A importância da conexão gera o brilho harmonioso da simpatia, um sentimento de amistosidade no qual uma pessoa sente a cordialidade, a compreensão e a sinceridade da outra. Tais sentimentos fortalecem os elos entre as pessoas.

O autor descobriu que esse tipo de conexão envolve três elementos básicos: atenção mútua, sentimento positivo compartilhado e um “dueto não verbal bem coordenado.” Este “dueto não verbal”, é, para ele, a base da conexão. Quando o corpo exala sinais de uma boa comunicação, as pessoas entram em sincronia, e se sentem à vontade, mesmo que em silêncio.

Na falta de coordenação, ensina Goleman (2006), os relacionamentos

produzem uma sensação desconfortável, com respostas fora de hora e pausas estranhas, e as pessoas ficam paralisadas de medo e inquietas. Tais desencontros destroem a conexão.

Numa boa conexão, para o autor, há “sincronia”. Quanto maior a sincronia, maior a semelhança entre as emoções das pessoas: sincronia gera equivalência emocional. Essa conexão subliminar não é misteriosa, pois as pessoas sempre mostram o que sentem por meio de sutis expressões faciais espontâneas. Nesse nível sutil, as pessoas mantêm uma conversa silenciosa constante, como se estivessem “pensando em voz alta.”

5.9.3.10 Grupo 04 – fatores objetivos

Os fatores do Grupo 04, último decorrente do rearranjo que a análise fatorial definiu, encontram-se discriminados no quadro 10, abaixo do qual estão registradas as considerações da autora.

Quadro 10 – Grupo 04 formado pela Análise Fatorial das assertivas objetivas

| | |
|------------------------|--|
| Assertiva | Grupo 4 – “Integralidade no trabalho”. |
| Q.05 Obj. Assertiva | Serviço para outros Ajudarei os outros mesmo quando requeira algum sacrifício |
| Q.10 Obj. Assertiva | Ética e Moral De modo geral, minha atuação profissional é compatível com meus valores |
| Q.11Obj. Assertiva | Oportunidades para expressar vida interior Envolve todo meu ser em meu trabalho: corpo, mente e espírito |
| Q.17Obj. Assertiva | Respeito à natureza e meio ambiente Em meu trabalho estou constantemente atento para evitar o desperdício, a poluição e respeitar a natureza. |

Fonte - autora

Integralidade no trabalho, valores, sacrifício pelo outro, e cuidado com a natureza formam este quarto e último grupo. A integralidade do ser no ambiente de trabalho, ou seja, o comparecimento do indivíduo inteiro no trabalho está

intrinsecamente relacionado com a coerência entre valores e ação e volta-se para o cuidado com o outro e com a natureza.

O fato de este grupo encontrar integralidade, valores e ação social interligados não surpreende. Davel e Vergara (2006) exploram a subjetividade como causa e fator de realização pessoal no trabalho. Para eles, quando as pessoas comunicam a própria subjetividade, vivida e experimentada cotidianamente, essa “comunicação” transforma as organizações, gerando decisões mais acertadas, e enriquecendo as interações. As pessoas, na visão dos autores, constituem o princípio essencial da dinâmica das empresas, conferindo vitalidade às atividades e processos.

Ao discutir e resgatar as possibilidades de expressão da espiritualidade, esse componente subjetivo maior das pessoas, é proposta do presente estudo recriar contextos e situações que permitam às pessoas posicionarem-se de maneiras mais autônomas e melhor preparadas para responderem aos desafios.

6 Conclusões

O objetivo principal da presente pesquisa consistiu em identificar quais fatores da espiritualidade individual estariam presentes nas indústrias e nas empresas de prestação de serviços.

De acordo com Dey (apud East 2005), ao pesquisar diferentes teorias, deve-se buscar a descoberta de uma categoria fundamental que revele a idéia central e que oriente a respeito dos dados que surjam. Dey (1999) descreve a categoria fundamental de dados como: central, estável, complexa, integradora, incisiva e poderosa. Quando a categoria fundamental emerge, ela reorienta as idéias originais do pesquisador a respeito do estudo do tema.

Considerando-se que as discussões sobre espiritualidade no ambiente de trabalho estão baseadas numa variedade de concepções que os pesquisadores têm sobre o assunto, e que não há, até o momento, uma conceituação aceita por todos os autores que integre o tema (GIBBONS, 2000), a descoberta de uma categoria central, um “eixo principal” seria de grande valia na provisão de embasamento para futuras pesquisas.

A presente pesquisa procurou avaliar se, dentre os fatores investigados, essa categoria fundamental de fato existia. Para isso, partiu das características definidas pelos autores, encaminhando-se no sentido de desvendar um tema ainda recluso ao subsolo nas pesquisas em administração no Brasil, e encontrou um “eixo fundamental de fatores componentes da espiritualidade” expressos no ambiente de trabalho das empresas pesquisadas, que, pela intensidade das respostas, parece compor a categoria central de fatores da espiritualidade, a seguir descritos e discutidos.

6.1 Fatores fundamentais da espiritualidade

Ao perseguir o objetivo geral supra citado, o presente trabalho identificou, na categoria fundamental, a expressão de 06 fatores “essenciais” da espiritualidade cuja intensidade de respostas nos dois últimos níveis (somatório dos níveis aplica-se

muito a mim + aplica-se completamente a mim) superou os 75%. Estes fatores estão fortemente presentes, e originam-se das 19 assertivas listadas na Tabela 49.

Essa tabela descreve 10 assertivas subjetivas e 08 objetivas. Considerando-se que, de acordo com os autores pesquisados, o fator se expressa completamente através de suas duas vertentes, subjetivas e objetivas, identificamos as seguintes categorias de fatores fundamentais da espiritualidade encontrados no ambiente de trabalho das empresas pesquisadas:

- Fé no Transcendente;
- Humildade;
- Satisfação pessoal;
- Ética e Moral;
- Autoconhecimento;
- Honestidade.

Pode-se inferir, conclusivamente, que em futuras pesquisas enfocando o tema, tais fatores poderão ser essenciais na composição de um instrumento válido para pesquisar a espiritualidade.

Futuras pesquisas também poderão avaliar a possibilidade de formar correlações entre os fatores, agrupando-os, por exemplo, nas expressões da espiritualidade que possam gerar inteligência intrapessoal ou interpessoal, explorando a espiritualidade e sua correlação com inteligências múltiplas de Gardner (1995), ou ainda comparando espiritualidade e aspectos da motivação estudados por Herzberg, Maslow e MacClelland, ou com os tipos psicológicos de Jung, ou ainda a relação da espiritualidade com as teorias de liderança, etc.

Tabela 49 – Descrição dos fatores fundamentais da espiritualidade

| Fator | Designação do fator | Somatório dos |
|---------|---------------------|---|
| Questão | Assertiva | níveis Aplica-se muito + Aplica-se |

| | | |
|-------------------------|--|-----------------|
| | | comple/e |
| 01 Q.01- Sub. | Fé no Transcendente Acredito na existência de um ser Transcendente, Deus ou Poder Superior | 93,25% |
| 07 Q.01-Sub. | Espírito de Equipe e Sensação de Pertencer Tenho orgulho de dizer às pessoas que faço parte desta organização. | 89,28% |
| 10 Q10.Sub. | Ética e Moral Um bom caráter e integridade são meus principais valores | 89,19% |
| 03 Q.03.Obj. | Honestidade Aceito a responsabilidade pelos meus erros e os corrijo mesmo quando pago algum preço por isso. | 88,52% |
| 04 Q.04.Obj | Humildade Quando alcanço o limite de minhas capacidades, peço ajuda a outros, sem vergonha ou embaraço. | 88,09% |
| 15 Q.15.Sub. | Cooperação Dentre as oportunidades que o trabalho oferece, cooperar com as pessoas é uma das mais importantes. | 87,91% |
| 03 Q.03.Sub. | Honestidade Na maior parte do tempo demonstro quem sou. | 87,64% |
| 14 Q.14.Sub. | Relações Familiares Sinto que tenho uma família que me acolhe e me apóia. | 86,33% |
| 04 Q.04.Sub. | Humildade Acredito que a humildade é um dos traços marcantes do meu caráter. | 85,37% |
| 17 | Respeito à natureza e ao meio ambiente | |

| | | |
|-----------------|--|--------|
| Q.17.Obj. | Em meu trabalho estou constantemente atento para evitar o desperdício, a poluição e respeitar a natureza. | 84,69% |
| 10 Q.10.Obj. | Ética e Moral De um modo geral minha atuação profissional é compatível com meus valores | 84,57% |
| 11 Q.11.Obj. | Oportunidade para expressar a vida interior Envolvo todo o meu ser no trabalho, corpo, mente e espírito. | 82,67% |
| 05 Q.05.Obj. | Serviços para outros Ajudarei os outros mesmo quando requeira algum sacrifício. | 81,67% |
| 13 Q.13.Obj. | Satisfação pessoal no trabalho Na maior parte dos dias venho trabalhar satisfeito. | 79,94% |
| 16 Q.16.Sub. | Auto conhecimento Conheço-me profundamente; sei quais são meus pontos fortes e fracos. | 79,67% |
| 13 Q.13.Sub. | Satisfação pessoal no trabalho Sinto-me satisfeito com o trabalho que realizo. | 79,61% |
| 16 Q.16.Obj. | Autoconhecimento O trabalho que realizo ajuda-me a desenvolver meus pontos fortes. | 79,45% |
| 02 Q.02.Sub. | Oração ou meditação envolvendo... Acredito que é possível a orientação espiritual por meio da oração ou meditação | 78,26% |
| 01 Q.01.Obj. | Fé no Transcendente, Deus ou Poder Sup. Experimento a presença divina em minha vida diária | 75,00% |

Fonte - autora

6.2 Fatores medianos da espiritualidade

Os fatores abaixo e suas respectivas assertivas estão medianamente presentes, ou seja, a intensidade de respostas no somatório dos dois últimos níveis situou-se entre 50 e 75%.

Observar-se-á que esta faixa é composta por oito fatores, são eles:

- Oração ou meditação;
- Serviços para outros;
- Sentido e propósito no trabalho;
- Espírito de Equipe e Sensação de pertencer;
- Alinhamento com os valores da organização;
- Relações familiares;
- Cooperação;
- Respeito à natureza e ao meio ambiente.

Os fatores citados encontram-se consolidados na Tabela abaixo, na qual constam a intensidade de freqüência com que aparecem em escala decrescente.

Tabela 50 – Descrição dos fatores da espiritualidade medianamente presentes.

| | | |
|-------------------------------|--|---------------|
| 06 Q.06.Obj. | Sentido e propósito no trabalho Demonstro, através de minhas ações, que sou uma pessoa realizada em meu trabalho. | 72,87% |
| 12 Q.12.Sub. | Amizade A amizade é um dos valores mais importantes em meu trabalho. | 72,67% |
| 06 Q.06.Sub. | Sentido e propósito no trabalho Sinto-me pessoalmente realizado em meu trabalho. | 72,52% |
| 09 | Alinhamento com os valores da organização | |

| | | |
|-----------------|--|--------|
| Q.09.Sub. | Sinto-me bem com os valores que predominam em minha empresa . | 72,02% |
| 17 Q.17.Sub. | Respeito à natureza e meio ambiente Tenho conscientemente me concentrado na preservação da vida e do meio ambiente. | 70,68% |
| 15 Q.15.Obj. | Cooperação Em meu trabalho tenho a oportunidade de dar e receber ajuda, cuidado e carinho. | 69,84% |
| 08 Q.08.Obj. | Aceitação e Acolhimento Quando erro, compartilho meus erros com meus colegas com tranquilidade. | 69,04% |
| 14 Q.14.Obj. | Relações Familiares Minhas atitudes demonstram que minha família é mais importante que meu trabalho. | 67,68% |
| 18 Q.18.Sub. | Responsabilidade Social Sinto que meu trabalho traz benefícios para a sociedade como um todo. | 67,39% |
| 05 Q.05.Sub. | Serviço para outros Servir aos outros é a forma mais importante de amor. | 66,80% |
| 07 Q.07.Obj. | Espírito de Equipe Em meu departamento, sinto que as pessoas estão ligadas entre si por um propósito comum. | 65,46% |
| 02 Q.02.Obj. | Oração ou Meditação Antes de tomar uma importante decisão normalmente oro ou medito. | 63,93% |
| 09 Q.09.Obj. | Alinhamento com os valores da organização Minha empresa ajuda-me a viver em paz comigo mesmo. | 61,09% |

Fonte - autora

6.3 Fatores da espiritualidade menos presentes

A análise dos dados coletados demonstrou também os fatores da

espiritualidade menos presentes nas empresas pesquisadas. Esses fatores foram, de maneira significativa, definidos pelos respondentes como os mais ausentes e sobre os quais os líderes das empresas terão de atuar para transformar e adaptar o ambiente organizacional viabilizando sua expressão.

Nota-se que há uma queda na intensidade das respostas, cujo percentual cai, da última assertiva da Tabela 50 de 61,09% bruscamente para os 49,18% da primeira assertiva constante da Tabela 51. Esse lapso de intensidade é interessante e parece demonstrar uma efetiva separação deste bloco, quando comparado aos demais.

Os fatores que foram menos referidos constam da Tabela 51, e são:

- Aceitação e acolhimento;
- Oportunidades para expressar a vida interior;
- Amizade;
- Responsabilidade Social.

Assim, conclui-se que, caso as empresas pesquisadas ou outras desejem desenvolver a espiritualidade em seu local de trabalho, terão que começar por esses fatores cuja baixa frequência evidencia problemas no relacionamento entre as pessoas, ou entre as pessoas e a cultura predominante em suas empresas, os quais encontram-se descritos na Tabela abaixo.

Tabela 51 – Descrição dos fatores menos presentes da espiritualidade

| | | |
|-----------------|--|--------|
| 08 Q.08.Sub. | Aceitação e Acolhimento Não tenho medo de cometer erros em meu trabalho. | 49,18% |
| 11 Q.11.Sub. | Oportunidade para expressar a vida interior Posso expressar meus valores espirituais em meu local de trabalho. | 42,46% |
| 12 Q.12.Obj. | Amizade Meus melhores amigos são ou foram colegas de trabalho. | 40,49% |
| 18 Q.18.Obj. | Responsabilidade Social Atuo em programas sociais que ajudam as pessoas carentes. | 39,61% |

Fonte – autora

Para o fator aceitação e acolhimento, a assertiva correspondente investigava o “não ter medo de errar no trabalho.” Observando-se a reação das pessoas diante da não aceitação de falhas no ambiente de trabalho, e, considerando-se que a teoria construtivista afirma que o erro é uma construção do aprendizado, as respostas dadas a esse fator, nas empresas investigadas, parecem inviabilizar a criação da “organização que aprende” defendida pelos gurus do comportamento organizacional como estrutura indispensável à sobrevivência na atualidade.

Fala-se demais em conceder participação, autonomia, fortalecimento aos colaboradores, ou, usando a expressão da época, aos “clientes internos”, porém nas mais básicas atitudes o ideal está distante do real.

Dutra (2002) relembra que programas buscando a emancipação de pessoas de fato, autonomia de verdade, participação nas decisões em igualdade de condições, que busquem autonomia para definir metas e objetivos, indispensáveis à sobrevivência das organizações, só poderão ser bem sucedidos se começarem explorando e respeitando a subjetividade das pessoas nas ações e reações mais simples, ao mesmo tempo em que provêem um ambiente aberto aos “ensaios e erros” que estão na essência das elaborações intuitivas básicas presentes no processo de desenvolvimento das pessoas.

Diretamente vinculado ao fator “aceitação e acolhimento” está a “oportunidade para expressar a vida interior”. A assertiva que o define explora a liberdade para expressar a vida interior no ambiente de trabalho, em cujo âmago encontram-se o respeito à individualidade e à subjetividade.

Como a consciência de si mesmo define a identidade dos indivíduos, caso a empresa não ofereça possibilidade de expressão plena dessa subjetividade, o ambiente será problemático, pois não existe identidade sem a expressão de si. Para estar aberto a conhecer o que se passa no exterior, é extremamente necessário ao indivíduo saber quem ele é.

De acordo com Freitas (2000), o núcleo identitário constitui-se como sendo a fonte de coerência interna que caracteriza alguém que tem consciência da própria existência, logo, a definição da identidade é outra das características básicas do desenvolvimento do ser humano (DUTRA, 2002)

Observando a carência de oportunidades para expressar a vida interior,

conclui-se que, no limiar do terceiro milênio, conforme ensinam Davel e Vergara (2006), as empresas ainda desprezam o fato de que toda pessoa:

- Tem seu espaço interior que percebe como completamente seu;
- Que esse espaço relaciona-se com a exterioridade;
- Que ele é historicamente construído;
- Que é decisivo nas escolhas das pessoas durante sua vida;
- Que acaba por provocar mudanças no entorno;
- Que a subjetividade é ao mesmo tempo uma força atuante e uma causa.

Se as empresas carecem de novas formas de sinergia para enfrentarem as mudanças rápidas nos cenários econômicos e uma convivência cada vez mais estreita com a complexidade, o “diferente terá que tornar-se a regra geral.” Como ser diferente, se o fio condutor da individualidade está bloqueado? Como diferenciar-se quando a expressão daquilo que faz as pessoas diferentes é proscrita?

Empresas e clientes internos terão que estar conscientes de que o ambiente concorrencial exige um estímulo pelo desafio, uma curiosidade pelo novo, uma genuína capacidade de leitura de cenários, capacidade de administração de conflitos e mal-entendidos, o que por sua vez implica em maior habilidade comunicativa e de negociação das pessoas, enfim, uma “especial abertura de espírito e para o espírito.”

No espírito subjetividade e unicidade residem, e, consideradas as competências exigidas pelo novo ambiente concorrencial, a espiritualidade torna-se tema relacionado à permanência, à sobrevivência, à perenidade.

Os dois últimos fatores da espiritualidade que menos estão presentes no ambiente de trabalho, no entendimento da autora, estão interligados. A Amizade, investigada pela assertiva “meus melhores amigos são ou foram colegas de trabalho”, e a Responsabilidade Social, identificada pela assertiva “atuo em programas sociais que ajudam as pessoas carentes” trazem implícita a idéia do compromisso emocional entre as pessoas na empresa, e entre os valores das pessoas e os valores da empresa.

Dentre os fatores que definem os tênues compromissos emocionais existentes entre as pessoas e as empresas, estão a baixa credibilidade e a falta de confiança nos relacionamentos. Parece que o ambiente organizacional ainda está

voltado exclusivamente ao suprimento das necessidades materiais, que suplantam as necessidades emocionais, e que, quando uma delas entra em cena, a outra desaparece.

A baixa confiança nas pessoas que trocam “promoção por traição” tem origem no ambiente organizacional e o contaminam. Nele, as pessoas ainda têm sido controladas em vez de orientadas. Nesse ambiente, ensina Dutra (2004), as prioridades muitas vezes são estabelecidas em função de situações, áreas ou pessoas que exercem maior pressão, manipulando a quem puderem.

Descrédito e insegurança calcados em promessas que não se realizam, frustram e minam as fontes do compromisso emocional, na proporção em que as pessoas não obtêm os resultados esperados.

Em alguns ambientes de trabalho, valores, conceitos e instrumentos estão assentados em bases movediças. Sem confiança nos valores mútuos, os compromissos com o trabalho enfraquecem, tornam-se superficiais. Até mesmo uma boa causa, como a de ajudar o próximo, ficará em segundo plano se não houver credibilidade e confiança em nível tal que as pessoas atuem sabendo que não estão sendo manipuladas.

É fato, também, que os trabalhadores das empresas são sensíveis e sabem discernir entre coleguismo e amizade e entre a verdadeira responsabilidade social e ações de vitrine.

Os colaboradores, melhor do que ninguém, sabem quando o discurso não tem sustentação, seja ele expresso no “tapinha nas costas” ou num projeto social ambíguo.

Mesmo que o trabalho possa representar a sobrevivência e a forma essencial de reconhecimento social, Davel e Vergara (2006) inquirem significativamente: qual o real motivo de tanta perseguição e dedicação ao sucesso material?

6.4 Fatores da espiritualidade em homens e em mulheres

Além dos objetivos principais, o presente estudo pesquisou a relação

existente entre os fatores da espiritualidade nos homens e nas mulheres. Os resultados nessa investigação encontram-se consolidados no quadro abaixo, comparados os fatores pesquisados sob os aspectos subjetivos e objetivos.

Para facilitar a visualização, estão comparadas as respostas aos fatores investigados entre homens e mulheres. Coletados os dados, o quadro demonstra maior, menor ou equivalente intensidade de respostas para cada fator da espiritualidade pesquisado. Cada um dos resultados já foi discutido no Capítulo 5, itens 5.7.2 e seguintes.

Quadro 11 – Comparativo da espiritualidade entre homens e mulheres

| Fator | Mulheres | Homens | Mulheres | Homens |
|---------------------------------------|-------------|--------|----------|--------|
| | Subj. | Subj.. | Obj. | Obj. |
| Fé no Transcendente | Maior | Menor | Maior | Menor |
| Oração ou meditação; | Maior | Menor | Maior | Menor |
| Honestidade; | Maior | Menor | Maior | Menor |
| Humildade; | Equivalente | Equiv. | Equiv. | Equiv. |
| Serviços para outros; | Equivalente | Equiv. | Equiv. | Equiv. |
| Sentido e propósito no trabalho; | Menor | Maior | Equiv. | Equiv. |
| Espírito de Equipe | Equivalente | Equiv. | Equiv. | Equiv. |
| Aceitação e acolhimento; | Equiv. | Equiv. | Maior | Menor |
| Alinhamento com os valores org. | Maior | Menor | Equiv. | Equiv. |
| Ética e Moral | Maior | Menor | Maior | Menor |
| Oportunidades p/ expr. vida interior; | Maior | Menor | Equiv. | Equiv. |
| Amizade; | Equivalente | Equiv. | Equiv. | Equiv. |
| Satisfação pessoal no trabalho; | Equivalente | Equiv. | Equiv. | Equiv. |
| Relações familiares; | Equivalente | Equiv. | Equiv. | Equiv. |
| Cooperação; | Maior | Menor | Equiv. | Equiv. |
| Autoconhecimento; | Equivalente | Equiv. | Equiv. | Equiv. |
| Respeito à nat. e meio ambiente; | Menor | Maior | Maior | Menor |
| Responsabilidade Social. | Equivalente | Equiv. | Menor | Maior |

Fonte- autora

Consolidadas as respostas de homens e mulheres, conclui-se que as mulheres estão, subjetivamente, expressando com maior intensidade que os

homens sete fatores da espiritualidade, a saber:

- Fé no transcendente;
- Oração ou meditação;
- Honestidade;
- Alinhamento com os valores da organização;
- Ética e Moral
- Oportunidades para expressar a vida interior;
- Cooperação.

Consolidadas as respostas, observa-se que sob o aspecto objetivo, as mulheres estão mais “espiritualizadas” que os homens nos seguintes fatores:

- Fé no transcendente;
- Oração ou meditação;
- Honestidade;
- Aceitação e acolhimento
- Ética e Moral;
- Respeito à natureza e meio ambiente.

Os homens destacam-se sendo mais intensos do que as mulheres nos seguintes fatores da espiritualidade sob o aspecto subjetivo:

- Sentido e propósito no trabalho.
- Respeito à natureza e meio ambiente.

Os homens destacam-se sendo mais intensos do que as mulheres no seguinte fator da espiritualidade sob o aspecto objetivo:

- Responsabilidade Social.

6.5 Fatores da espiritualidade nos segmentos

A presente pesquisa também se propôs a investigar eventuais distinções

entre os fatores da espiritualidade para o segmento industrial e de prestação de serviços, entretanto, não pode atingi-lo, pois no segmento de prestação de serviços havia proeminência de mulheres, enquanto no segmento industrial observou-se a proeminência masculina, ou seja, os resultados foram idênticos às classificações referentes ao sexo dos respondentes.

6.6 Reagrupamentos formados a partir da análise fatorial

A presente pesquisa objetivou investigar, complementarmente, a possibilidade de reagrupamento dos fatores da espiritualidade através da Análise Fatorial para, dessa forma, realinhar os fatores/dimensões da espiritualidade pesquisados, buscando novas perspectivas. Os rearranjos em grupos diferentes dos originalmente propostos, facilitarão outros estudos sobre o tema.

Assim, foram encontrados oito reagrupamentos, quatro para os fatores subjetivos e quatro para os fatores objetivos, devidamente discutidos no Capítulo 5, cuja conclusão está consolidada a seguir:

Quadro 12 – Reagrupamento dos fatores subjetivos

| Autotranscendência | Sentido no trabalho | Autoliderança cooperativa | Autoconhecimento |
|--|---|----------------------------------|-------------------------|
| Fé no Transcendente, Deus... | Sentido e propósito no trabalho | Honestidade | Humildade |
| Oração e meditação | Espírito de Equipe | Serviço p/ outros | Aceitação e acolhimento |
| Oportunidade para expressar a vida interior... | Alinhamento com os valores da organização | Ética e Moral | Amizade |
| | Satisfação pessoal | Cooperação | Autoconhecimento |
| | Responsabilidade Social | | |

Fonte - autora

Quadro 13 – Reagrupamento dos fatores objetivos

| Realização pessoal | Espiritualidade-<i>praxis</i> | Sincronia | Integralidade e trabalho |
|---|---|-------------------------|--|
| Sentido de vida e propósito no trabalho | Fé no Transcendente, Deus ou Poder Sup. | Honestidade | Serviço para outros |
| Alinhamento com os valores da organização | Oração e Meditação envolvendo o Transcendente | Humildade | Ética e Moral |
| Amizade | Relações Familiares | Espírito de Equipe | Oportunidades para expressar a vida interior |
| Satisfação pessoal no trabalho | Cooperação | Aceitação e Acolhimento | Respeito à natureza e meio ambiente |
| Autoconhecimento | | | |

Fonte - autora

A pesquisa em questão discutiu a espiritualidade individual presente no ambiente das organizações.

Considerando-se que a espiritualidade no ambiente de trabalho mal começou a ser abordada não apenas no âmbito da administração enquanto ciência social, mas também no âmbito eclesial ou teológico (HAUGHEY, 1997), e que as instituições sociais tratam separadamente as “ordens espirituais e temporais” dos indivíduos, esquecendo-se de que “o trabalho das pessoas no tempo é parte do corpo de uma nova família humana, um corpo já agora capaz de dar algum tipo de antevisão de uma nova era” (HAUGHEY, 1997 p. 145), este trabalho objetivou ainda propor um caminho no sentido do entendimento institucional do tema.

No fio condutor desse entendimento, as instituições deveriam considerar o homem integral, no qual em todas as ações da vida a espiritualidade se manifesta. Visto dessa forma na pesquisa realizada, o tema foi explorado em todas as suas possibilidades e reagrupamentos, buscando-se a maior amplitude possível em sua exploração.

A “antevisão da nova era” de Haughey só se concretizará quando alguns paradigmas forem abandonados e outros criados. Na visão de Teilhard de Chardin (1969), o principal deles seria a compreensão de que o mundo é um ambiente divino e não profano. Para o autor, tanto a criação material quanto a criação humana

movem-se para cima e para frente no tempo, conscientes e inconscientemente atraídas para algo que as transcende.

Ao tomar consciência dessa atração, as pessoas entenderão que vivem e movem-se no que o autor chama de “teosfera do amor”. Um mundo pré-organizado e cheio de ternura criado para receber o homem. Para o autor, o amor da teosfera tem a capacidade de unir tudo o que toda, ao mesmo tempo em que permite que o que está sendo unido torne-se mais diferenciado, mais singular, pleno de individualidade.

Refletir sobre a divinização dos empreendimentos derrama no espírito um valor incalculável sobre todas as ações humanas (HAUGHEY, 1997). Para que o resgate da visão institucional da espiritualidade aconteça, três passos são definidos por Haughey (1997).

O primeiro deles seria incluir a soberania do Transcendente sobre o universo do trabalho. Nessa inclusividade, o trabalho não seria mais uma responsabilidade individual, seria sagrado, pois Deus nele estaria, seria co-participante, co-responsável. Nessa ação de “inclusão”, o trabalho passaria a fazer parte do ministério pessoal, do serviço. Um sacerdócio que se manifestaria na proporção da fé individual.

Após a inclusão, seguir-se-ia a “obediência” à determinação divina de aceitar o compromisso de sair do conforto, abandonar o egoísmo e o trabalho deficiente, passando a desenvolver um trabalho valioso, organizado e valorizado, que daria o melhor de si e que se preocuparia com o próximo.

Após a inclusão e a obediência, o último passo nessa “antropologia da confiança” seria a esperança. Seres humanos são pessoas com esperanças.

As pessoas esperam por um trabalho importante e que tenha importância. Esperam por apreciação e um salário justo e decente. As pessoas esperam que a justiça seja feita com todos no trabalho, e que possam ali expressar a sua fé. Esperam poder trabalhar num ambiente produtivo e feliz, no qual todos sejam respeitados, compensados e tenham um relacionamento harmonioso uns com os outros. Para o autor, essas são esperanças características dos seres humanos.

Uma espiritualidade institucional permitiria, finalmente, ver o mundo como um ambiente sagrado, e o trabalho como um sacerdócio, como atividade valiosa, e plena de esperanças dignas de seres humanos.

6.7 Sugestões de mudanças para as empresas

Esta pesquisa também objetivou, complementarmente, propor sugestões de mudanças nas quais as empresas possam concentrar-se para desenvolver o tema, caso o desejem.

Trabalho e dinheiro têm sido temas freqüentemente tratados como se todas as pessoas estivessem sob a “aparente soberania da economia.”

Welch (2005) interpreta o ambiente concorrencial das empresas dizendo que a economia vai mal e a competição é brutal, e esse binômio oferece uma boa oportunidade para repensar a importância da filosofia e das práticas gerenciais.

O jogo da sobrevivência empresarial, para ele, tem tudo a ver com pessoas. Atualmente não se trata apenas de sobreviver, mas sobreviver da maneira certa, com pessoas que inovam, tem *insights* e vibração. Para isso, as empresas precisam reinventar-se. Se alguém precisa reinventar sua organização e ser bem sucedido, precisa, em primeiro lugar, reinventar a si mesmo (TRACY, 1994).

Empresas e pessoas, na nova economia, estão interligadas como gêmeos siameses. Welch (2005) descreve as razões que justificam as necessidades de reinvenção da forma como a gestão de pessoas tem sido feita. Para ele, é preciso reinventar, por exemplo, os modelos de gestão de pessoas que as levam àquelas reuniões nas quais o tema é “crescimento e como impulsioná-lo pela empresa.”

Todos estão sentados em torno da mesa, conversando de maneira civilizada sobre as dificuldades de vencer nesse mercado ou setor. Todos falam sobre a intensidade da competição, abordando as mesmas velhas razões sobre por que não conseguem crescer e ainda se congratulam por produzirem resultados razoáveis nesse ambiente adverso. Ao final da reunião, todos se cumprimentam pelo sucesso que vêm alcançando, sob circunstâncias tão negativas.

No íntimo, todos estão prestes a estourar, pensando consigo mesmos:- “Lá vamos nós de novo, essa incompetência está nos matando.” No entanto, para os “efeitos externos”, todos estão participando do jogo.

Os participantes limitam-se a acenar, concordando com tudo. As pessoas olham-se e recordam-se intimamente do velho código de conduta que prega o seguinte: “Não me questione que eu também não o questiono”.

As pessoas seguem pensando que não podem levantar questões, colocar

suas dúvidas e expor suas idéias, pois querem continuar sendo jogadores da “equipe”. O autor afirma que verdade, transparência e criatividade, de fato, numa reunião desse tipo, podem destruir as pessoas.

O autor lembra que a repressão da liberdade de expressão e do direito à dignidade humana são frustrações e preocupações globais.

Durante anos a fio, para ele, as empresas têm “comprado” as mãos das pessoas quando poderiam ter também seus cérebros, corações e espíritos “de graça”. Para resgatar e unificar todas essas dimensões, é preciso começar pela mais obscura, pela menos tolerada e menos conhecida no mundo organizacional: a espiritualidade.

Conforme Cavalcanti e Silva (2005), falar em espiritualidade no ambiente de trabalho é caminhar sobre campo minado. O universo científico é hostil, uma vez que a ciência busca verdades explanatórias e não simplesmente “verdades”. A moderna teoria das organizações não possui uma forma de explicação transcendental, ela é composta por explicações atomistas, em que algumas partes são selecionadas para representarem o todo.

Esse “todo” é o homem no ambiente de trabalho, em cuja completude tem que ser considerada a sua vocação espiritual.

Downs (apud Cavalcanti e Silva, 2005), relembra que as empresas são os lugares onde os milagres acontecem. Empresas são constituídas por pessoas. As pessoas são milagrosas e produtoras de milagres em todos os momentos. São as pessoas que desafiam o impossível e transformam a realidade.

A transformação da realidade acontece, conforme Dutra (2002), através do desenvolvimento das pessoas, que, uma vez aprendendo a atuar em determinados níveis de complexidade, não regridem para níveis menores, ou seja, enveredando pelo inevitável caminho da espiritualidade, essa doce alternativa (CAVALCANTI E SILVA, 2005), as pessoas adquirirão um patrimônio que levarão consigo para onde forem, do qual não abrirão mão, e que lhes permitirá atuar em mais altos níveis de desafios e exigências.

Tratar com a espiritualidade é trabalhar com a verdade empresarial do momento. As empresas, entretanto, na visão das autoras, terão dificuldades em fazê-la acontecer.

O primeiro passo seria simples, e bastaria que as empresas fossem

receptivas ao tema, apesar de sua “mente materialista.” O mundo ocidental desenvolveu uma cultura individualista, preocupada, sobretudo, em classificar e valorizar as pessoas a partir de suas necessidades e consumo. Haughey (1997) declara que todo trabalhador tem uma espiritualidade implícita ou informal, basta reconhecê-la.

Para viabilizar o tema, a proposta seria começar por discuti-lo em fóruns e encontros, e depois passar a responsabilidade de identificação das oportunidades para expressar a vida interior a um grupo multidisciplinar interno. Outros caminhos possíveis dizem respeito ao envolvimento da área de gestão de pessoas como direcionadora do processo de desenvolvimento da espiritualidade no ambiente em parceria com a área financeira (por que não?), por exemplo.

Através dessas ações, as empresas abraçariam sua maior vocação na contemporaneidade: serem as “Catedrais do Futuro”, conforme Weil (1997), promovendo espaços para a abertura do ser humano em si, inspirando ao autodesenvolvimento, e concedendo oportunidades de criação e de expressão de “poder baseado em amor.”

Constata-se que as pessoas estão muito mais místicas nos dias de hoje, conforme Davel e Vergara (2006). Se palavras como espiritualidade e poder baseado em amor ainda são proscritas nos círculos organizacionais, como serão os gestores desses seres humanos que emergem comprometidos com a espiritualidade?

A história dos negócios terá que ser escrita com a pena do sobrenatural, para garantir um “natural” no qual as pessoas possam criar e inventar, e não apenas repetir e imitar.

A história real está sendo escrita com a pena do invisível, e isso está despertando nas pessoas um tal espírito crítico e paixão a ponto de ultrapassarem, no ambiente de trabalho, o que Goleman (2006) chama de “louco amor sensato.” Senso crítico e paixão, loucura e sensatez são, na visão do autor, o conjunto de atributos que as pessoas precisam para liberar a inteligência social.

A espiritualidade no trabalho propõe-se a vôos mais elevados. Ela propõe que o sobrenatural invada o cotidiano e frutifique no ambiente de trabalho e nas pessoas a “vivência apaixonada de altos valores éticos.” Paixão e retidão moral.

O transcendente precisa invadir o imanente a fim de transformar não apenas

o indivíduo e a organização, mas a direção da sociedade, numa profunda reflexão sobre as relações econômicas, políticas e sociais.

Quando o imanente permitir-se ser tocado pelo transcendente, ousar transformar em realidades as tantas possibilidades, para Cavalcanti e Silva (2006), o abismo entre a interpretação ortodoxa das organizações e o ser humano integral, ser espiritual e participante coletivo da vida na terra, poderá, enfim, ser coberto, inundado pelas doces e leves águas do mar espiritual.

7 Considerações Finais

O atual sistema econômico é um sistema de consumo. Ele toma mais do que dá. Consume e explora os seres humanos onde quer que se achem na hierarquia. Consume e explora, ao extremo, os recursos do planeta, especialmente nos países do terceiro mundo.

Há sinais de que a nova economia será mais equilibrada, fundada antes em gerar que em consumir. Terá por alicerce a nova consciência e, sobretudo, o conceito de que todas as partes da criação, seres vivos ou matéria “morta”, estão intimamente relacionados uns com os outros.

Osterberg

A sociedade vive dias complexos e desafiadores, as vidas das pessoas no trabalho estão empobrecendo. Como conciliar o ritmo da vida e as pressões internas e externas que criam bloqueios e dificuldades?

Ao longo deste trabalho de pesquisa, discutiu-se como a história trouxe a civilização até aqui: os desafios à sobrevivência organizacional e individual, o trabalho como bem escasso e racionado, a pós-modernidade, a era da informação, a globalização e a sucessão de crises no ambiente de trabalho. Discutiram-se como todas essas circunstâncias estão gerando pessoas cujas vidas carecem de sentido e propósito, de satisfação pessoal e de liderança, tanto interna quanto externa. Em suma, discutiram-se como os diversos acontecimentos do final do século XX começaram a mudar a maneira como abordar a espiritualidade, com o Ocidente tornando-se muito mais consciente dos preconceitos e limitações da sua epistemologia.

Observou-se como essa reflexão entre fé e trabalho chamada de “espiritualidade”, pode ser a referência através da qual a sobrevivência no mundo turbulento das organizações ganhará um novo significado.

Nunca se está aqui e agora, disse Montaigne, mas sempre além. O temor, o desejo e a esperança impelem os seres humanos para o futuro e arrebatam o sentimento e a consideração sobre a forma como as coisas são, para lançarem no

coração dos homens questionamentos sobre o que acontecerá além, até mesmo quando já não mais existirem. Entretanto, como pode um ser humano projetar-se para o futuro se, ao desenvolver sua narrativa de identidade e de história de vida, a sociedade as decompõem em episódios e fragmentos?

Após séculos de interpretação fragmentada do ser humano, o pensamento contemporâneo e em especial as ciências sociais parecem encaminhar-se convergentemente para uma visão integradora das pessoas. Nesse sentido, o saber ser precede ao saber fazer.

A contemporaneidade volta-se para a importância da subjetividade e como esta se revela no ambiente de trabalho, partindo do pressuposto de que os seres vivos, especialmente os seres humanos, são o que de mais complexo existe no universo, e só poderão ser compreendidos na totalidade integradora do conjunto de elementos que os compõem.

Chegou o momento histórico e social em que é preciso considerar a totalidade do indivíduo em sua organização completa, desvendando mais do seu “organograma” do que do seu “programa”.

Ambos, o organograma e o programa das pessoas carecem de harmonia na contemporaneidade. O desequilíbrio decorrente das crises que se sobrepõem é evidente. As organizações que deveriam ser a fonte de sentido de vida e de conexão emocional para as pessoas, têm sido lugares propícios ao sofrimento, ao tédio, ao desespero, ao desconforto existencial, de acordo com Dejours (1992). Tracy (1994) afirma que a maioria das pessoas acaba perdendo o interesse pelo trabalho e envereda pelo caminho da mediocridade.

A espiritualidade, à luz dos resultados obtidos na presente investigação é, na visão dos autores pesquisados, a porta de entrada aos anseios de resgate do espaço para o ser humano integral no ambiente de trabalho, ressignificando-o, e, embora não seja proposta deste estudo, a espiritualidade também é a resposta à mediocridade na performance individual e organizacional.

Uma espiritualidade individualmente composta e consciente, baseada na experiência, social e possível de comunicar será relevante para uma pessoa que trabalha porque influenciará suas atitudes, sua motivação, suas decisões e sua maneira de trabalhar (HAUGHEY, 1997).

A espiritualidade parece ser, ainda, o principal componente da formação

da identidade pessoal e a mais forte influenciadora do caráter das pessoas. Viabilizar a ambiência, essa “segunda natureza” é desafio de todos, e função fundamental daqueles que exercem comando ou gestão.

A espiritualidade tem um caráter evolucionário, pois o espírito humano nunca é estático. Embora as ações das pessoas sejam finitas, suas aspirações são infinitas, por isso, Haughey (1997), ensina que a espiritualidade de uma pessoa é muito mais uma questão de interpretação do que de verificação. A espiritualidade, essa “ciência do indivíduo” parece ser um empreendimento tanto idiossincrático quanto integrador, pois lembra ao homem que ele é único, porém apenas parte de um propósito eterno.

Ao discutir esses fatos, a presente pesquisa confrontou um tema dos mais sérios: todas as versões do atual paradigma do trabalho deixam de transmitir ao homem contemporâneo a sensação de ser um membro útil e necessário de uma sociedade completa que, por sua vez, está voltada para o planejamento significativo de uma existência conduzida no seio da totalidade de uma ordem cósmica ou divina, na qual esse homem é responsável por si, pelo outro e pela natureza.

A presente pesquisa apoiou-se ainda no pressuposto de que é possível identificar e desenvolver a espiritualidade individual no ambiente de trabalho, pois, no âmbito da administração enquanto ciência social, tal expressão, fortemente necessária à vida humana, pode ser criada sem que o fanatismo venha a reboque, à medida em que não se podem negociar idealização e sublimação.

Ao buscar identificar os fatores da espiritualidade individual presentes no ambiente das indústrias e das empresas de prestação de serviços, este trabalho de pesquisa respondeu à pergunta-problema proposta, apresentando as “descobertas”, descrevendo e discutindo cada fator investigado, analisando-os qualitativa e quantitativamente, em seus aspectos subjetivos e objetivos.

De forma conclusiva, os fatores pesquisados foram consolidados em três grupos distintos. Cada um dos grupos foi analisado em sua composição e discutido a partir dos fatores mais presentes, medianamente presentes e menos presentes. Fatores com presença mais intensa foram identificados, e poderão ser entendidos de forma mais aprofundada em futuros estudos.

Este trabalho explorou ainda eventuais reagrupamentos nos fatores pesquisados utilizando-se da Análise Fatorial, propondo e discutindo oito grupos de

fatores correlacionados, quatro formados por fatores subjetivos e quatro formados por fatores objetivos. Autotranscendência, Sentido e propósito no trabalho, autoliderança cooperativa e autoconhecimento foram os pilares da espiritualidade subjetiva encontrados neste trabalho. Realização pessoal, a práxis da espiritualidade, sincronia e integralidade no trabalho foram as descobertas detalhadas no âmbito da discussão do tema em seus aspectos objetivos. A autora propõe, a partir dos dados encontrados, que se construam futuros instrumentos e sejam realizados outros estudos envolvendo o tema.

Uma das conclusões mais marcantes desta pesquisa foi a importância dos fatores da espiritualidade notadamente ausentes no ambiente de trabalho: oportunidade para expressar a vida interior, aceitação e acolhimento, amizade no trabalho e responsabilidade social. A presente pesquisa sugere que esses atributos poderão ser criados, porém dependem de “pilotagem ativa.” De acordo com a visão da autora, os executivos das empresas estudadas mostraram-se gestores efetivos, entretanto, enquanto não declararem a espiritualidade como esforço principal, permitindo que grupos multidisciplinares a discutam e implantem nos ambientes das empresas, oportunidades de ouro estarão sendo perdidas.

A presente pesquisa e seus resultados parecem levar à convicção de que a presença da espiritualidade criará um ambiente inspirador no qual todos poderão dedicar-se à auto-análise, autocorreção e autocríticas contínuas. Tal higiene do espírito tornou-se desconhecida e ignorada nos dias de hoje. Atualmente, vendem-se “ioguismos de desangústia e regeneração”, mas ignora-se a dinâmica e a ginástica do espírito realizadas através da auto-análise e da introspecção.

A auto-análise, esse método analítico subjetivo arcaico, anterior ao Q.E., ao “empréstimo” do ego do psicanalista e aos gurus, precisa ser resgatada. A inteligência emocional pode até preparar para um relacionamento melhor com o outro, mas é a espiritualidade que prepara para um relacionamento melhor consigo mesmo.

Se as crises no ambiente de trabalho sempre existiram, como dizem alguns, na contemporaneidade há complicações adicionais. A sociedade pós-moderna está diante do problema de quem quer saber o que se passou há um instante ou há um século. Sugere-se que, para desvendá-lo, impõe-se uma estratégia do conhecimento. Nela, nada isoladamente possui valor absoluto, nem

mesmo a mais sincera das percepções.

Dada a tendência humana à alucinação na percepção, a pós-modernidade lembra sempre que se deve “desconfiar dos olhos, embora seja só neles que se possa confiar “. Ao confiar e desconfiar simultaneamente, a estratégia do conhecimento prevê que sejam necessários processos cerebrais/psíquicos conscientes para examinar, refletir e autocriticar a própria visão. A humanidade será capaz de ver bem quando estiver apta a ver a si mesma.

A verdadeira estratégia do conhecimento deve mobilizar o espírito para controlar os olhos e ao mesmo tempo mobilizar os olhos para controlar o espírito (MORIN, 1981).

A presente pesquisa não se revestiu da ousadia de propor, ou mesmo sugerir, quaisquer estratégias no conhecimento do tema, antes, definiu-se apenas por dar um pequeno passo rumo à compreensão da espiritualidade no ambiente de trabalho. Principalmente porque, como afirmou Tillich (2000) a espiritualidade é componente essencial das pessoas, e o essencial é parcialmente visível e parcialmente invisível, ou seja, a espiritualidade individual é mais desconhecida do que conhecida.

A presente pesquisa ousou, sim, encaminhar-se rumo à abertura ao diálogo em torno de um tema de fronteira em administração, e que, pelo contexto histórico e social em que a civilização pós-moderna insere a todos os trabalhadores, representa a mais fantástica das oportunidades: construir a convergência entre negócios, filosofia e fé.

Isto posto, e considerando-se que a pergunta-problema formulada no item 1.3, página 17, foi respondida, e que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos enunciados no item 1.4, páginas 17 e 18, foram atingidos, o presente trabalho pode ser dado como concluído.

8 Bibliografia

- ALMEIDA, Carlos Manoel Alves de. **A influência da Espiritualidade nos estilos de liderança**. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- AMORESE, Rubem Martins. **Excelentíssimos Senhores**. Minas Gerais: Editora Ultimato, 1995.
- ASHMOS, D.; DUCHON, D. *Spirituality at work: a conceptualization and measure*. . **Journal of Management Inquiry**. Vol. 9, no.2, 2000.
- AUSTIN, N. K. *Does Spirituality work? Working Woman*, 1995.
- BARLOW, Rich. *Crafting a financial plan for the soul*. **Boston Globe**. Boston. January 2005.
- BARRET, Richard. **Libertando a alma da empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.
- BAUMAN, Zygmunt. **O mal estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.
- _____. **Modernidade e Ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.
- BEASLEY, H. *Meaning and measurement of spirituality in organizational settings: development of a spirituality assessment Scale*. Phd's dissertatiton. George Washington University , Washington, DC. 1997.
- BENEFIEL, Margaret. *Mapping the terrain of spirituality in organizations research*. **Journal of Organizational Change Management**. Vol.16, no. 04, 2003.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas,1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1990.
- BOBBIO, Norberto. **A era dos Direitos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BOFF, Leonardo. **Espiritualidade**: um caminho de transformação. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.
- BOOG, Gustavo G.; MARIN, Maysa. **Espiritualidade no Trabalho**. São Paulo:

Editora Gente, 2005.

BOSMA, Carl J. **Espiritualidade e os Salmos**. São Paulo: Centro de Pós-Graduação Andrew Jumper- Mackenzie, 2004.

BRISKIN, A. *The stirring of soul in the workplace*. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996, apud East Thomas G. ***A grounded study on how spirituality in the workplace impacts a person's job satisfaction*** . Phd's dissertation. Capella University. June; 2005.

BROADWAY, B. Good for the Soul – and for the Botton Line. ***Washington Post***, Aug. 2001.

BRUSSAT F.; BRUSSAT, M.A. ***Spiritual Literacy***. New York, NY, Scribner,1998.

BUARQUE, Cristovan. **A Revolução da esquerda e a Invenção do Brasil**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1992.

BURROUGHS, S. M; EBY, L. T. *Psychologycal sense of community at work: a measurement system and explanatory framework*. **Journal of Community Psychology**, Vol. 26, June 1998.

CAMUS, Albert. *Avesso e o direito*. São Paulo: Editora Record, 2005.

CANFIELD, Jack; MILLER, Jacqueline. **Coração no trabalho: a inteligência emocional na atividade profissional**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

CACIOPPE, R. *Creating spirit at work: revisioning organizational development and leadership* – Part I. **Leadership and Organizational Development Journal**, 2005.

CAPRA, F. ***The turning point***: a systems approach to the emerging paradigm. New York: Simon & Schuster, 1982.

CATANANTE , Bene. **Gestão do Ser Integral: como integrar alma, coração e razão no trabalho e na vida**. São Paulo: Gente, 2000.

CARTER Lês; UNDERWOOD, J. (Org). **O princípio da Significância: o segredo por trás do alto desempenho de pessoas e organizações**. São Paulo: Negócios, 2000.

CAVALCANTI, Vera Lucia *et al.* **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CAVALCANTI, Marly; SILVA, Shirley Jorge da. **Espiritualidade Corporativa: institucionalidade e liberdade em gestão de pessoas**. São Paulo: BH Gráfica e Editora, 2005.

CAVANAUGH, K. L. Time series analysis of US and Canadian inflation and unempoyment a test of a field-theoretic hypothesis. ***Business and Economics***

Statistics Section, 1987.

CHAPPELL, T. **The soul of a business**: mapping for profit and the common good. New York, NY: Bantan, 1993.

CHARDIN, Teilhard de. **Human Energy**. New York: Harcourt, Brace and Jovanovich, 1969.

CLAUDE, Jean; ZAMOR, Garcia. **Workplace spirituality and organizacional performance**. **Public Administration Review**. Washington, *june* 2003.

COMPARATO, Fabio Konder. **Ética: direito, moral e religião no mundo moderno**. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

CONGER, J. **A.Spirit of Work**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

CORREA MEDEIROS, Miriam. **Motricidade Orofacial**. São Paulo: Editora Lovise, 2006.

COVEY, Stephen R. **O 8o. Hábito: da eficácia à grandeza** . São Paulo: Campus, 2005.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant.(org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

DAVIS, Stan e MEYER, Christopher.**Blur: a velocidade da mudança na economia integrada**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEJOURS, Christophe. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

DEY, I. **Grounding grounded theory**: guidelines for qualitative inquiry. San Diego: Academic Press, 2001.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003

_____. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2002.

EAST, Thomas G. **A grounded study on how spirituality in the workplace impacts a person's job satisfaction** . Phd's dissertation. Capella University. June; 2005.

FOX, M. **The reinvention of work: a new vision of livelihood for our time**. São Francisco, CA: Harper-Collins, 1994.

- FLETCHER, June. *The home front: the spiritual garden*. **Wall Street Journal** . New York . 19/03/2004.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- FRESHMAN, Brenda. *An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace*. **Journal of Organizational Change Management** . Vol. 23. no. 4. 1999.
- FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. Petrópolis: Editora Vozes, 1991.
- GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas – a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GARCIA-ZAMOR, Jean-Claude. Workplace spirituality and organizational performance. **Public Administration Review**, 63. 2003.
- GIACALONE, Robert A; JURKIEWICZ, Carole L. **Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance**. New York: M.E.Sharpe, 2003.
- _____. *Point-counterpoint: measuring workplace spirituality*. **Journal of Organizational Change Management**. Vol.16, no. 04, 2003.
- GIL. ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIBBONS, P. **Spirituality at work: definitions, measure, assumptions, and validity claims**. Paper presented at the Academy of Management. 2000.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Social**. São Paulo: Elsevier, 2006.
- GONDIM, Ricardo. **O desafio da pós-modernidade**. São Paulo, Abba Press: 1999.
- GOSS, Tracy. **A última palavra em poder**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- GRANT, Don; STEPHENS, Laura. *Spirituality in the workplace: new empirical directions in the study of the sacred*. **Sociology of Religion** . Washington, Fall 2004.
- GUILLORY, William A . **A Empresa Viva: espiritualidade no local de trabalho**. São Paulo: Cultrix, 2000.
- GULL, Gregory A. *The transmutation of the organizations; toward a more spiritual workplace*. **Journal of Management Inquire**, Jun. 2004.
- GUNTHER, M. God and Business. **Fortune**. 9 July 2001
- HABERMAS, Jürgen. **Pensamento pós-metafísico**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.

- HAIR, J.F.; Anderson R.E.; Tathmam, R. L. **Multivariate data analysis with readings**. New York: Macmillan, 1998..
- HARMAN, W. **Global Mind Change**. New York: Warner, 1998.
- HARMAN, W.; HORMANN, J. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo: Cultrix, 2005.
- HAUGHEY, John C. **Espiritualidade no Trabalho**. São Paulo: Edições Loyola, 1997.
- HARVEY, David. **Condição Pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1989.
- HEATON, Dennis P.; SCHMIDT-WILK, Jane; TRAVIS, Frederick. *Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations*. **Journal of Organizational Change Management** . Vol. 17, no. 1, 2004.
- HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (Orgs). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.
- HITT, Michael A. *et al.* **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- HOUSTON, James. **A fome da Alma**. São Paulo: Abba Press, 2000.
- HUXLEY, Aldous. **The perennial philosophy**. New York: Harper and Brothers, 1945.
- IANNI, Octavio. A era do globalismo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.
- IZZO, J.; KLEIN, E. *The changing values of workers: organizations must respond with soul*. **Healthcare Forum Journal**, May, 1997.
- JURKIEWICZ, Carole L. & JIACALONE, Robert A. *A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance*. **Journal of Business Ethics**. Dordrecht. January 2004.
- KARLGAARD, Rich. *The age of meaning*. **Forbes magazine**. New York. Abril, 2004.
- KELLEY, J. **Insights on leadership: service, stewardship, spirit and servant-leadership**. Willey, New York: L.C. Spears Ed., 1998.
- KING, Ursula. **Women and Spirituality: voices of protest and promise**. Nova York: Macmillan Education, 1989.
- KOCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- ROETZ, Cesar Eduardo Stevens. **Balanco Social**. São Paulo: Atlas, 2000.

- KINJERSKI, Val M.; SKRYPNEK, Berna J. *Defining Spirit at Work: finding common ground*. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 17, no.1, 2004.
- KOTTER, John P; COHEN, Dan S. **O coração da mudança**. São Paulo: Campus, 2003.
- KUMAR, K.G. *Corporate Spirituality*. **Businessline**. Chennai. *September* 2003.
- LASCH, Christopher. **A cultura do narcisismo**. Rio de Janeiro: Imago, 1983.
- LAMPMAN, Jane. *A new spirit at work: leaders around the world are moving to transform the business world with an infusion of spiritual values*. **Christian Science Monitor**, Boston, *november* 2003.
- Lee, C. ; Zemke, R. The search for spirit in the workplace. **Training**. Vol.30, 1993.
- LYOTARD, Jean François. **Moralidades pós-modernas**. Campinas: Papirus Editora, 1996.
- _____. **O pós-moderno**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.
- LOBATO, David Menezes. **Administração estratégica**: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.
- McCORMICK, D. W. Spirituality and Management. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 9, 1994.
- McDONALD, T. Getting in the spirit. **Successful Meetings**, Vol. 46, 1997.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANNION, James. **O livro completo da Filosofia**. São Paulo: Madras Editora, 2004.
- MATTAR, João. **Filosofia e Ética na Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MARQUES, Joan. *HR's crucial role in the establishment of spirituality in the workplace*. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, 2005.
- MARQUES, Joan; DHIMAN, Satinder; KING, Richard. *Spirituality in the workplace: developing an integral model and a comprehensive definition*. **Journal of American Academy of Business**, 2005.
- MASLOW, A. H. **Toward a psychology of being** (2nd ed.). New York: Van Nostrand Reinhold, 1968.
- MARX, Karl. **Introdução à crítica da economia política** in: Marx. São Paulo, Ed. Abril, 1968. Col. Os Pensadores.

- MILLIMAN, J. F., CZAPLEWSKI, A.J.; FERGUSON, J.M. Na exploratory empirical assessment of the relationship between spirituality and employee work attitudes. *Academy of Management Proceedings*, Washington DC., 2001.
- MITROFF, Ian; DENTON, E. ***Spiritual Audit of Corporate America: a hard look at spirituality, religion and values in the workplace.*** San Francisco: Jossey Boss, 1999.
- _____. *A study of spirituality in the workplace.* **Sloan Management Review**; Summer: 1999.
- MIRVIS, P. H. *Soul work in organizations.* **Organizations Science**. Vol. 8,1997.
- MORGAN, James F. *How should business respond to a more religious workplace?* **Advanced Management Journal**, Fall, 2004.
- MORIN, Edgar. **As grandes questões do nosso tempo.** Lisboa: Nobar, 1981.
- MORRIS, Tom. **O Verdadeiro Sucesso: uma nova compreensão da excelência e eficácia.** São Paulo: Cultrix, 1999.
- _____. **A nova alma do negócio.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NASH, Laura L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- NEE, W. **The spiritual man.** New York: Christian Fellowship, 1998
- ORTIZ, Renato. **Mundialização e Cultura.** São Paulo: Editora Brasiliense, 2006.
- PAVA, Moses L. *Searching for spirituality in all the wrong places.* **Journal of Business Ethics** . Cambridge. December 2003.
- PORTER, M. E. *What's strategy?* **Harvard Business Review**. Dec. 1996.
- KING, Ursula. **Women and Spirituality: voices of protest and promise.** Nova York: Macmillan Education, 1898.
- RAIZEL, Robin. *Healthy, Wealthy and Wise.* Canadian Business. **Toronto Periodical**, december 2003.
- REGO, Armenio; CUNHA, Miguel P.; SOUTO, Solange. **Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico.** Universidade de Aveiro, Portugal, 2005.
- RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. .
- ROAZZI, Vincent M. **A Espiritualidade do Sucesso: como ficar rico sem perder a integridade.** São Paulo: Cultrix, 2004.
- RORTY, Richard. **A filosofia e o espelho da natureza.** Lisboa: Publicações Dom

Quixote, 1988.

RYAN, Antonia. *Working on the inside: the spiritual life through the eyes of actor*. **National Catholic Reporter**. Kansas City. Dezembro, 2003.

SALOPEK, Jennifer J. Engaging Mind, Body and Spirit at work. **Journal of American Society for training and development**, nov 2004.

SASS, J. S. Characterizing organizational spirituality. **Comunication Studies**. Vol.51. 2000.

SCHAEFFER, Francis. **A morte da razão**. São Paulo: ABU Editora, 1997.

_____. **Como Viveremos?** São Paulo: Editora Cultura Cristã, 2003.

SCHWARTZ, Hillel. **Fim de Século**. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

SEMEGHINI, Maria Inês Carpi. **Trabalho e totalidade na ontologia do ser social de György Lukács**. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado em Filosofia). Pós-graduação em Filosofia - Pontifícia Universidade Católica de S.Paulo.

SEMEGHINI, Luiz Humberto. **Pequena contribuição para o desenvolvimento espiritual nas organizações**. São Paulo, 2003. Material não publicado.

SERRA, Floriano. **A terceira inteligência: razão e emoção não conduzem ao Sucesso e à felicidade se não estiverem alicerçadas na dimensão espiritual, seja no trabalho, seja na vida pessoal**. São Paulo: Butterfly, 2004.

SIMON, Franco. **O profissionalista: você no mercado de trabalho do século XXI**. São Paulo: Futura, 2002.

SIRE, James W. **O Universo ao lado: a vida examinada**. São Paulo: United Press, 2004.

SIKULA, Andrew. *Invisible Hand*. **Executive Excellence**. Abril, 2003.

SINETAR, Marsha. The Actualized Worker. **Futurist**, março/abril, 1987.

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

SPENCER, Sabina. Purpose and Spirit. **Organizational Development Practitioner**, junho, 1989.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial: a gestão da Reputação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STRACK, G. FOTLER, M.B.;SODOMKA, C.P. Spirituality and efetive leadership. **Frontiers of Health**- 18- 2002.

SWIDLER, Leonard. **O Sentido da Vida no Limiar do Terceiro Milênio**. São Paulo :

Paulus, 1996.

TICHLER, Linda. *God and Mammon at Harvard*. **Fast Company Magazine**. Maio, 2005.

TILLICH, Paul. **Teologia Sistemática**. São Paulo: Editora Sinodal, 2000.

TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

VEITH, Gene Edward Jr. **De todo o teu entendimento: pensando como cristão num mundo pós-moderno**. São Paulo: Cultura Cristã, 2006.

_____. **Tempos pós-modernos: uma avaliação cristã do pensamento e da cultura da nossa época**. São Paulo: Editora Cultura Cristã, 1999.

WEIL, Pierre. **Organização e tecnologias para o terceiro milênio**: a nova cultura organizacional holística. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos, 1997.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WERNECK, Hamilton. **O profissional do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

ZOHAR, Dana; MARSHALL, IAN. **QS. Inteligência Espiritual**: o “Q” que faz a diferença.