

**UFRRJ**  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
EM NEGÓCIOS

**DISSERTAÇÃO**

**Espiritualidade nas organizações: um estudo exploratório sobre a  
percepção de gerentes de empresas diversas sediadas na cidade do  
Rio de Janeiro**

Bruno Felix von Borell de Araujo

**2006**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
EM NEGÓCIOS**

**ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO SOBRE A PERCEPÇÃO DE GERENTES DE  
EMPRESAS DIVERSAS SEDIADAS NA CIDADE DO  
RIO DE JANEIRO**

**BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO**

*Sob a Orientação do Professor*  
**Silvestre Prado de Souza Neto**

Dissertação submetida como requisito  
parcial para a obtenção do grau de  
**Mestre em Gestão e Estratégia em  
Negócios**

Seropédica, RJ  
Janeiro, 2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO

Dissertação submetida ao curso de Pós Graduação em Administração, como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Prof. Dr. Silvestre Prado de Souza Neto  
(Orientador)

Prof. Dr. Ruthberg dos Santos  
(Membro)

Prof. Dr. Maylta Brandão dos Anjos  
(Membro Externo)

*Dedicatória*

*À minha eterna esposa Diana.*

*Agradecimentos*

*A Deus,  
Diana,  
Meus pais José Carlos e Vera,  
Meus amigos Silvestre, Gláucio, Jusselio e Ilton.*

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>IX</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>01</b>
<b>1.1. Objetivos</b>	<b>01</b>
<b>1.1.1. Objetivo Geral</b>	<b>01</b>
<b>1.1.2. Objetivos Específicos</b>	<b>01</b>
<b>1.2 Justificativa do Trabalho</b>	<b>02</b>
<b>1.3. Problema da Pesquisa</b>	<b>03</b>
<b>1.4. Escopo</b>	<b>03</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>05</b>
<b>2.1. O conceito de Espiritualidade</b>	<b>05</b>
<b>2.2. Espiritualidade e Religião</b>	<b>06</b>
<b>2.3. Espiritualidade e Ciência</b>	<b>09</b>
<b>2.4. A Espiritualidade do Trabalhador</b>	<b>10</b>
2.4.1 Origens do trabalho e sua relação com o ato de desfrutar	<b>11</b>
2.4.2. Repercussão sobre o tema “Espiritualidade” no Brasil e no mundo	<b>14</b>
2.4.3. A visão Espiritual do Ser Humano	<b>15</b>
<b>2.5. O conceito de Espiritualidade nas Organizações</b>	<b>18</b>
<b>2.6. As interações entre os níveis do ser humano e das organizações</b>	<b>20</b>
2.6.1. A interação entre os diferentes níveis no ser humano	<b>20</b>
2.6.1.1. A interação entre o Espírito e o Corpo das Sensações	<b>20</b>
2.6.1.2. A interação entre o Corpo das Sensações e o Corpo Vital	<b>21</b>

2.6.1.3. A interação entre o Corpo Vital e o Corpo Físico	21
2.6.2. A interação entre os diferentes níveis nas empresas	22
2.6.2.1. A interação entre a Identidade e o Nível das Relações	22
2.6.2.2. A interação entre o Nível das Relações e o Nível dos Processos	23
2.6.2.3. A interação entre o Nível dos Processos e o Nível dos Recursos	24
<b>2.7. Empresas e Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade</b>	<b>25</b>
<b>2.8. O líder espiritualizado</b>	<b>27</b>
<b>2.9. Espiritualidade e Comprometimento Organizacional</b>	<b>31</b>
2.9.1. O conceito de Comprometimento Organizacional	31
2.9.2. Estudos sobre Espiritualidade e Comprometimento Organizacional	32
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>34</b>
3.1. Tipo de Pesquisa	34
3.2. Escolha do Método	34
3.3. Técnica da Pesquisa	34
3.4. Universo	35
3.5. Amostra	35
3.6. Limitações do Estudo	35
3.7. Tratamento dos Dados	36
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>39</b>
4.1. Caracterização da amostra	39
4.2. Conceito da Espiritualidade	40
4.3. Avaliações da Espiritualidade e Variáveis de Desempenho	45
4.4. Avaliações sobre Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade	56
4.5. Estabelecimento dos Grupos	57

<b>4.6. Características dos Grupos</b>	<b>60</b>
4.6.1. Grupo 1 – Gerentes Espiritualizados e insatisfeitos com seus líderes e com a empresa	<b>60</b>
4.6.2. Grupo 2 – Gerentes críticos quanto à Espiritualidade e inseguros profissionalmente	<b>61</b>
4.6.3. Grupo 2 – Gerentes Espiritualizados e satisfeitos com seus líderes e com a empresa	<b>61</b>
<b>5. CONCLUSÕES</b>	<b>63</b>
<b>5.1. Sugestões para executivos e futuras pesquisas</b>	<b>67</b>
<b>6. REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS</b>	<b>69</b>
<b>7. FORMATO</b>	<b>73</b>
<b>7.1. Lista de Tabelas</b>	<b>73</b>
<b>7.2. Lista de Figuras</b>	<b>73</b>
<b>7.3. Lista de Quadros</b>	<b>74</b>
<b>8. ANEXO</b>	<b>75</b>

## RESUMO

ARAÚJO, Bruno Felix von Borell de. **Espiritualidade nas organizações: um estudo exploratório sobre a percepção de gerentes de empresas diversas sediadas na Cidade do Rio de Janeiro.** Dissertação (Mestrado em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios). Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006.

A espiritualidade tem sido observada como uma característica desejada por profissionais e pelas organizações onde trabalham. Entretanto, pouco se conhece sobre os impactos que a Espiritualidade Organizacional gera no desempenho. Este trabalho teve como objetivo identificar conceito de espiritualidade organizacional na opinião de executivos em cargos de liderança. O estudo foi de natureza qualitativa e quantitativa desenvolvido através de questionários com gerentes que atuam em empresas de médio e grande porte situadas na cidade do Rio de Janeiro. As características formadoras da Espiritualidade foram consideradas como os atributos essenciais de um líder. Os gerentes se julgaram mais espiritualizados que seus líderes e que a empresa onde trabalham. De modo geral, os participantes demonstraram satisfação com a vida familiar/conjugal, financeira e intelectual, enquanto os cuidados com o corpo e a vida social foram considerados como os que estão sendo menos satisfeitos. O estudo identificou três grupos distintos de gerentes: o grupo 1 afirmou possuir poucas oportunidades para o desenvolvimento pessoal no trabalho e apresentou baixo comprometimento. O segundo grupo está insatisfeito com a vida profissional e com a empresa, mas opta por não se desligar da mesma por receio de enfrentar dificuldades para se recolocar profissionalmente. O grupo 3 apresentou um elevados níveis de espiritualidade e comprometimento afetivo com a organização. O estudo sugere que as organizações poderão obter desempenhos mais elevados à medida que seus líderes interiorizarem os conceitos da Espiritualidade e recomenda novos estudos, especialmente com indivíduos com as características apresentadas pelo grupo 3.

**Palavras Chave:** Espiritualidade Organizacional, Recursos Humanos, Comprometimento.

## ABSTRACT

ARAÚJO, Bruno Felix von Borell de. Spirituality at work: an exploratory study about the opinion of managers from different companies in Rio de Janeiro city. Dissertação (Mestrado em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios). Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006.

Spirituality has been seen as an attribute desired by professionals and their organizations. However, there is not much knowledge about the impacts of Organizational Spirituality on performance. This work had the purpose to identify the concept which managers in leadership positions have about Spirituality. The study was qualitative and quantitative and was developed through a survey applied to managers from medium to large size companies from the city of Rio de Janeiro. The attributes that make Spirituality were considered as the essential attributes of a leader. Managers considered themselves more spiritualized than their leaders and the companies that they work for. In general terms, managers are satisfied with their families, finances and intellectual development, although they are not satisfied with their health and social lives. This study identified three different groups of managers. The first group declared that they have few opportunities for personal development at work and showed a low level of commitment. The second group is not satisfied with their professional lives and the company, but they choose not to quit their jobs for fear of not getting a job replacement. The third group showed high levels of spirituality and affective commitment towards the organization. This study suggests that organizations may achieve better performance if their leaders internalize the concepts of Spirituality and recommends new studies, especially focusing on individuals that fit in the third profile group.

**Key Words:** Organizational Spirituality, Human Resources, Commitment

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1. Objetivos**

O objetivo deste estudo é identificar o conceito de espiritualidade organizacional na opinião de executivos em cargos de liderança em empresas brasileiras de diversos setores.

### **1.1.1. Objetivo Geral**

Diversos autores (Conger, 1994; Catanante, 2002; Chopra, 2002) afirmam que as organizações competitivas de sucesso tendem a ter um perfil menos centrado em si próprias, conferindo mais atenção às necessidades dos indivíduos que nela trabalham e à comunidade na qual estão inseridas. Para que a espiritualidade corporativa possa ser desenvolvida, as empresas têm buscado profissionais que estejam alinhados com esses valores (Kouzes e Posner, 1996; Lacerda, 2005). Por esta razão, faz-se necessário entender a visão dos líderes modernos sobre o conceito de espiritualidade no trabalho. Além disso, o trabalho visa obter um conhecimento sobre o desenvolvimento da espiritualidade dos líderes e das organizações brasileiras.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

Com o intuito de alcançar esse objetivo, pretende-se:

- Definir o conceito de espiritualidade no nível individual e organizacional, identificando algumas origens da discussão sobre o assunto;
- Explicar a importância de seu desenvolvimento para profissionais e organizações competitivas;
- Identificar a visão de gerentes/diretores de empresas brasileiras de diversos setores sobre o processo de desenvolvimento espiritual dos indivíduos e empresas;

- Identificar, baseado na avaliação dos respondentes, a relação existente entre a espiritualidade no trabalho e comprometimento organizacional. Esta variável é apontada como determinante no desempenho (Rego, Cunha e Souto, 2005; Drury, 2004; Laub, 2004; Judge, Bono, Thorensen e Patton apud Drury, 2004; Benkhoff apud Drury, 2004).
- Comparar opiniões e atitudes, buscando estabelecer e definir grupos de acordo com seu nível de desenvolvimento espiritual e estilo de comprometimento.

## **1.2. Justificativa do Trabalho**

No mundo atual, líderes das principais organizações têm observado que o conhecimento é um grande diferencial que pode contribuir para o sucesso de empresas e profissionais. Tradicionalmente, as empresas costumam valorizar competências geradoras de resultado, tais como raciocínio lógico, habilidade de trabalhar focado em resultados e criatividade.

Entretanto, com o crescimento do valor da informação do mundo executivo, essas habilidades técnicas não têm mais sido consideradas como prioridades no perfil de um líder ideal. Os valores éticos, que constituem um indivíduo íntegro e centrado em princípios, têm recebido maior importância na avaliação de líderes modernos.

Embora a capacidade de realização continue sendo fundamental para a formação de um executivo de sucesso, este deve também desenvolver a integridade que lhe conferirá confiança e credibilidade por parte da organização e companheiros de trabalho. Desta maneira, o exercício da liderança é facilitado.

Um processo semelhante tem ocorrido com as empresas em relação ao mercado. Oferecer bens ou serviços com custo, prazo e qualidade satisfatórias, não garante por si só a satisfação do cliente. Práticas de sustentabilidade, responsabilidade social e ambiental têm sido mais valorizadas no mercado recentemente.

Uma vez que as organizações têm buscado líderes mais espiritualizados e o mercado têm priorizado empresas com essas mesmas características, uma questão pode ser

levantada: os executivos modernos apresentam maior comprometimento quando trabalham em empresas espiritualizadas?

Pesquisas já realizadas têm indicado que quando pessoas trabalham em empresas que respeitam e valorizam a vida interna dos seus funcionários, um maior comprometimento é apresentado (Rego, Cunha e Souto, 2005).

No Brasil, existe uma necessidade da realização de pesquisas que busquem avaliar o conceito do executivo brasileiro com relação à Espiritualidade Organizacional, bem como da busca da compreensão dos efeitos da mesma sobre as variáveis que influenciam no desempenho.

Buscar obter essas informações e gerar um conhecimento a respeito do assunto é uma tarefa vital não somente para líderes, organizações e governos, mas também para a humanidade como um todo. A própria manutenção da vida e seu gozo com maior qualidade estão associadas com a maneira pela qual as empresas encaram e exercem a Espiritualidade.

### **1.3. Problema da Pesquisa**

A Espiritualidade vem sendo discutida no ambiente organizacional, porém não se conhece bem se as empresas e seus líderes têm interiorizado esse conceito e se ele apresenta relação com variáveis que influenciam no desempenho, mais especificamente o comprometimento organizacional.

### **1.4. Escopo**

O presente estudo abrange cinco capítulos. O primeiro discute a importância do tema, define o problema que norteou a realização da pesquisa, os objetivos propostos e a justificativa para o estudo. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica usada para sua elaboração.

O capítulo três explica a metodologia utilizada, bem como a amostra e a coleta de dados. Já o quarto capítulo apresenta os resultados obtidos e o quinto consolida as

questões levantadas e sugere ações para a abordagem prática do tema Espiritualidade Organizacional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. O conceito de Espiritualidade**

O termo “Espiritualidade” pode possuir diversas conotações no entendimento popular, o que se deve especialmente às divergências de visão a respeito da palavra “Espírito”. O vocábulo, por si só, remete a um sentido de algo vivo, inteligente, engraçado, ativo. De maneira mais ampla, se refere à disposição de ânimo, o que pode ser observado em expressões como “estado de espírito”, “espírito forte” ou “espírito abatido”. A palavra também sugere um oposto ao mundo material. Ou seja, uma polarização entre espírito, alma e mente em contraste com a matéria, frequentemente considerada na figura do corpo humano.

De acordo com SOLOMON (2003), ainda que alguns filósofos como Hegel e Nietzsche tenham rejeitado a noção de contraste entre matéria e espírito, eles não negaram a existência de nenhum dos dois conceitos. Em suas visões, corpo e mente eram um só elemento. Hegel o denominou de “Espírito” e o conceituou como sendo a “totalidade da natureza”. A existência de mundo provido de alma, com espírito ou espiritualidade, é aceito até mesmo pelos filósofos mais céticos.

Um outro sentido para o termo em questão é o de uma paixão compartilhada por um grupo sem que haja um sentido místico. Essa ótica de cunho social pode ser observada em expressões populares como “espírito de equipe” e o “espírito dos tempos”.

Em uma esfera sobrenatural, remete a seres de boa ou má índole que buscam influenciar a vida humana. Estes se apresentam na forma de deuses e deusas, anjos ou demônios e fantasmas. Como estes aspectos são especulativos, seus aspectos não possuem relevância para os fins desse trabalho.

Em última análise, “Espírito” remete a uma parte essencial da existência humana, um modo de ser, um fenômeno existencial. Representa a sensação de participar e pertencer a uma humanidade e um mundo que transcendem a individualidade dos seres. Neste sentido, requer o reconhecimento da morte (a própria e a dos outros) e, por conseguinte, a interiorização do valor único e precioso da vida (Solomon, 2003).

“É o amor reflexivo à vida. É a percepção sutil e não facilmente especificável que envolve praticamente toda e qualquer idéia que transcenda ao nosso mesquinho

interesse pessoal. Há, portanto, espiritualidade na natureza, na arte, nos laços de amor e companheirismo que mantém uma comunidade unida, na reverência à vida (e não só à vida humana) que é a chave para grande número de filosofias, bem como de religiões. (...) A espiritualidade é uma forma expandida do self, (...) é a apaixonada sensação da autoconsciência em que a própria distinção entre o egoísmo e abnegação desaparece” (Solomon, p. 33).

“É a capacidade de pensar, sentir, querer e agir tendo como pressuposto que tudo que existe no mundo material tem uma origem misteriosa, sagrada, sutil e ecumênica por excelência, por não se comprometer com nenhum dos rios (religiões), que formam o oceano depositário de todas as verdades espirituais de todos os povos, de todas as épocas” (Moggi e Bukkard, p. 21).

## **2.2. Espiritualidade e Religião**

Embora sejam conceitos distintos, frequentemente o senso comum leva a uma associação entre ambos os termos. Ainda que, de maneira geral, atualmente a espiritualidade esteja sendo vista como um resultado da religiosidade, nem sempre foi assim. EINSTEIN (1981) a associou à ciência, enquanto Platão, Nietzsche e Hegel a identificam com a filosofia (Solomon, 2003). O conceito de espiritualidade é amplo e universal, não podendo, portanto, se restringir a uma corrente de pensamento religioso.

O mundo atual religioso é dividido entre cristãos, muçulmanos, hindus, budistas, judeus, entre outros. Em todos esses grupos religiosos pode-se identificar um padrão de busca por um estilo de vida que conduza o homem a uma felicidade após este período mortal. As religiões apresentam caminhos diferentes para o desenvolvimento da espiritualidade humana e sugerem definições distintas de uma força sobrehumana que governa a vida após a morte. Este força é conhecida, por exemplo, na figura do Deus judaico cristão, o Alá islâmico ou Buda.

Entretanto, a definição de espiritualidade, conforme é tratada no ambiente de negócios, se concentra em um estado concernente ao ser humano nesta vida. A existência de uma vida após a morte e seus detalhes não são um pré-requisito para a discussão sobre o aspecto espiritual do ser humano. Este trabalho, ao explicar o elemento da espiritualidade

que pode ser encontrado nas organizações, não considera o conceito da vida após a morte, pois se objetiva a concentração em um conceito humano, pertencente a esta vida. A possibilidade da vida humana se estender ao além túmulo, embora seja relevante para as religiões, não o é para o estudo da espiritualidade como é tratada neste trabalho.

É comum encontrar entre pessoas que não pertencem a grupos religiosos a busca por um sentido maior para a existência humana nesta vida. A espiritualidade, um atributo humano e terreno (Solomon, 2003), é o resultado de uma vida que transcende os aspectos materiais. Esta transcendência também é pregada pelas religiões citadas, embora com outras raízes filosóficas.

Ao analisar as principais crenças e práticas desses grupos religiosos observa-se que há um padrão em seus ensinamentos. Essas religiões ensinam a respeito de um grupo de princípios que, uma vez seguidos, conduzem à espiritualidade. Esses princípios são universais e atemporais. Alguns de seus exemplos são a integridade, honestidade, gratidão, humildade, respeito, diligência e perdão.

Tais princípios são naturais, validados por si mesmos (Kretly, 2005; Covey, 1989, Solomon, 2003). São eternos e possuem natureza espiritual, pois estão no centro do conhecimento e sentimento humano, como seres co-criadores da realidade em que se vive (Moggi e Burkhard, 2004). Uma vez seguidos, estes princípios geram o bem estar do homem durante esta vida e cooperam para manutenção da existência coletiva (Einstein, 1981). Aplicados, tornam-se leis naturais, que quando não são seguidas, trazem consequências que direcionam o homem à morte. Frequentemente, as consequências às transgressões destas leis naturais não são imediatas. Outras vezes, não são facilmente percebidas. Entretanto, por se tratarem de leis naturais, as consequências advindas da ação humana sempre vêm à tona.

SOLOMON (2003) explica que o entendimento dos princípios naturais tende a ser dissociado do mundo real do comportamento humano e por esta razão o homem precisa recorrer a subterfúgios como a crença em um ou mais seres sobrenaturais que criaram e operam estas leis. Em outras palavras, o homem sente a necessidade da existência de um personagem vivo e operante para se fundamentar em uma crença menos vulnerável às circunstâncias da vida.

O fato relevante para este trabalho é que os princípios, uma vez seguidos, conduzem a um estado de espírito elevado nesta vida. Esta idéia interessa aos que buscam a

qualidade da vida terrena. E para os religiosos, a idéia se torna ainda mais interessante, pois uma vida em coerência com as leis naturais conduz a uma vida de qualidade também após a morte. Esse conceito pode ser aplicado tanto à felicidade no céu judaico cristão ou na crença muçulmana quanto à reencarnação em um estado mais próximo da perfeição.

As principais diferenças e semelhanças entre espiritualidade e religião podem ser encontradas na relação a seguir.

### **Quadro 01: Semelhanças e diferenças entre Religiões e Espiritualidade**

<b>Semelhanças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação com vidas centradas em princípios;</li> <li>• Crença no fato de que ética e moralidade trazem felicidade para a vida terrena.</li> </ul>
<b>Diferenças</b>
<p><b>Religiões</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinado a grupos (ou povos);</li> <li>• Concentra-se mais no caminho (códigos de conduta) que no objetivo;</li> <li>• Um conjunto de crenças, rituais e cerimônias destinados a ajudar no progresso ao longo do caminho;</li> <li>• Instituições e organizações;</li> <li>• Uma comunidade para compartilhar os fardos e alegrias da vida.</li> </ul> <p><b>Espiritualidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O objetivo e não o caminho;</li> <li>• Destinada a pessoas individuais;</li> <li>• Contém elementos comuns a todas as religiões;</li> <li>• Um estado, além dos sentidos (inclusive do pensamento);</li> <li>• Investigação em direção ao Eu interior;</li> <li>• A transição da incerteza para a clareza (um modo de vida pessoal).</li> </ul>

**Fonte: BONILLA (2004)**

### **2.3. Espiritualidade e Ciência**

A natureza subjetiva do tema “Espiritualidade” e, principalmente, o tom místico com o qual costuma ser associado, pode parecer sugerir que ela possui uma relação de oposição com a ciência. Será possível conciliar pensamento científico com filosofias existencialistas?

O método científico, desenvolvido na primeira metade do século XVII por pioneiros como Galileu, Bacon e Descartes, se opôs à visão dogmática, anti humana e de espiritualidade falsa representada pela Inquisição. Este pensamento, guiado pela ótica da racionalidade e da lógica, passou a ser praticado essencialmente por pensadores idealistas (Bonilla, 2004).

Com o passar do tempo, o conhecimento gerado passou a ser dominado por instituições de influência na sociedade (Universidades, Institutos de Pesquisas e Empresas Privadas). Tal desenvolvimento proporcionou à humanidade a oportunidade de desfrutar dos benefícios de novas descobertas que melhorariam a qualidade de vida humana, como novos remédios e produtos úteis para o dia a dia e meios de comunicação e transporte mais eficientes.

Entretanto, ao mesmo tempo, verificou-se que os processos utilizados para gerar esses benefícios vieram acompanhados de algumas conseqüências que agrediriam o meio ambiente. Além disso, os princípios descobertos pelo método científico foram aplicados na criação de instrumentos que viriam a trazer destruição e sofrimento para a raça humana, como a bomba atômica e mísseis intercontinentais (Bonilla, 2004).

Tais fatos levam à reflexão sobre a necessidade de unir uma reflexão espiritual ao pensamento científico. A história mostra que a racionalidade, por si só, não é capaz de garantir que os novos conhecimentos gerados se traduzam somente em benefícios para a manutenção da vida humana e seu incremento de qualidade.

Um ponto a ser observado é que os financiadores da pesquisa científica sentem-se no direito de definir a orientação da mesma de acordo com seus interesses. Isso, em alguns momentos, pode representar um empecilho para a ciência cumprir seu propósito de colaborar para a manutenção da vida humana.

Desta maneira, os critérios para a definição do uso do método científico, e não o fato das descobertas, tornam-se o ponto central para concluir-se se a humanidade será beneficiada ou prejudicada a partir de um determinado princípio descoberto pela ciência.

Em outras palavras, a aplicação do conhecimento científico é um assunto espiritual, e não racional (Bonilla, 2004).

A partir desses fatos, propõe-se que a conciliação prática entre ciência e espiritualidade não somente pode ocorrer, mas é fundamental para que o conhecimento científico cumpra o propósito de contribuir para a o bem estar da humanidade. Um homem, para ser considerado como cientista, além de ter habilidade com instrumentos e métodos científicos, precisa também possuir uma visão espiritualizada que dê sentido ao trabalho da ciência (Capra, 1982).

Tais idéias também têm sido defendidas nos últimos anos por cientistas e instituições de projeção mundial.

“O espírito científico, fortemente armado com seu método, não existe sem a religiosidade cósmica, que significa espantar-se diante da harmonia das leis da natureza, revelando uma inteligência tão superior, que todos os pensamentos humanos nem todo seu engenho podem desvendar diante dela, a não ser seu nada irrisório” (Einstein, 1981).

“O conhecimento científico, através de seu próprio movimento interno, chegou aos confins onde pode começar o diálogo com outras formas de conhecimento. Nesse sentido, reconhecendo as diferenças fundamentais entre a ciência e a tradição espiritual, constatamos não a sua oposição, mas sim sua complementaridade”. (Declaração de Veneza, 1986).

“A Educação Superior deve empreender a transformação e a renovação mais radicais que jamais tenha enfrentado, de forma que a sociedade contemporânea, que vive atualmente uma crise profunda de valores, possa transcender as considerações meramente econômicas e assumir dimensões éticas e espirituais mais arraigadas”. (Conferência Mundial sobre Educação Superior, 1998).

“A ciência é a organização do conhecimento, mas a sabedoria é a organização da vida” (Kant apud Solomon, 2002).

## **2.4. A Espiritualidade do Trabalhador**

As pessoas exercem diversos papéis durante suas vidas, que variam ao longo dos anos. Papéis, nesse sentido, são definidos como as áreas ou setores da vida sobre os quais se têm responsabilidades (Covey, 1989). Pai, filho, vizinho, gerente, líder de um

projeto, esposo são alguns exemplos de papéis que uma pessoa pode exercer. Cada indivíduo apresenta uma tendência a priorizar certas responsabilidades ou setores em detrimento de outras.

Durante a vida, as pessoas tendem a criar e deixar de exercer determinados papéis. Entretanto, as responsabilidades relacionadas ao trabalho tendem a acompanhar os indivíduos durante a maior parte de sua vida adulta. Embora a maneira de relacionar os papéis ligados ao trabalho com os demais varie, a necessidade de prover o sustento físico e a segurança fazem com que as atividades profissionais tenham uma presença constante na vida humana.

Para alguns, o trabalho representa a maior forma de desfrute, enquanto outros pensam que o trabalho é uma tarefa árdua, mas necessária para que os aspectos agradáveis da vida possam ser experimentados. Cada uma dessas formas possui suas distorções e o descontentamento resultante tem induzido muitas pessoas a passarem boa parte de suas vidas buscando um sentido para sua própria vida.

Para BERNHOEFT (1991), o equilíbrio entre trabalho e desfrute não se resume a receitas simplistas ou fórmulas mágicas, mas envolve uma busca permanente pelo auto conhecimento. As transições que ocorrem na vida humana trazem diferentes necessidades e essas mutações constantes podem gerar crises, que devem ser vividas e administradas. A idéia de que o homem busca o ápice da felicidade, cria uma ansiedade para resolver os problemas atuais, com o intuito de que no futuro o equilíbrio traga uma paz constante, é ilusória, mas frequentemente praticada. Essa visão constantemente se aplica no dilema “trabalho x vida pessoal”.

#### **2.4.1. Origens do trabalho e sua relação com o ato de desfrutar**

A preocupação do homem pré-histórico com a necessidade de trabalhar não era grande, pois sua própria existência dependia de um grupo mínimo de atividades que o habilitavam para enfrentar o cotidiano. Provavelmente, a maior diferença desse homem para o atual é a falta da necessidade da preocupação com o amanhã, o que acaba dificultando o aproveitamento dos momentos presentes.

As guerras trouxeram um novo elemento para essa relação. Os vencedores passavam a ser servidos pelos perdedores. Os primeiros descansavam e recebiam o conforto provido pelo segundo, em razão de sua superioridade militar (Bernhoeft, 1991).

A sociedade atual sofre influências do pensamento calvinista de que o trabalho é uma forma de adoração e o ócio é pecado. Essa corrente de pensamento apregoa que é importante manter a mente e o corpo ocupados para que o homem não cometa atos ilícitos contra a moral. As pessoas acabam se sentindo culpadas quando não estão produzindo nada, mesmo em seu tempo de lazer. A rotina cheia de compromissos das crianças modernas de classe média e alta é uma demonstração de influência do pensamento calvinista sobre a maneira de lidar com o tempo livre.

Os povos gregos, conhecidos por sua habilidade e contribuições para a filosofia, valorizavam o tempo livre como fonte para a reflexão e desenvolvimento espiritual. Os labores físicos eram delegados aos escravos por serem considerados como tarefas de menor valor. Eles acreditavam que “a natureza não faz ninguém sapateiro ou ferreiro, pois tais posições são degradantes para quem as exerce, tornando-os pobres mercenários, miseráveis sem nome” (Sócrates apud Bernhoeft, 1991, p. 16).

O tempo que não era utilizado pelo trabalho, segundo os gregos, também deveria ser utilizado para o desenvolvimento físico, além do espiritual. Um exemplo é a criação dos jogos olímpicos, que tiveram seu início em 776 a.C.

Os romanos criaram as expressões mais fortes para caracterizar os estados de trabalho e ócio. Do latim vulgar se originou a palavra “*tripalium*”, que significa trabalho. Esse era um instrumento que era utilizado para advertir os escravos quando deixavam de realizar seus afazeres. O objeto era constituído de três barras pontiagudas sobre as quais os escravos considerados preguiçosos eram colocados. A palavra “*negotium*”, que significa “assunto desagradável, político ou particular”. Cícero afirmava que “tudo o que se intitula negócio é indigno do homem honrado, na medida em que os homens não podem ganhar sem mentir” (Cícero apud Bernhoeft, 1991, p. 17).

Na época medieval, as artes foram influenciadas pela Igreja e mostravam o paraíso celestial como um lugar de eterno gozo a ser conquistado após sacrifício e realizações terrenas. Nesta época, as pessoas passavam cerca de doze horas do dia trabalhando, restando outras doze para satisfazer as demais necessidades (Bernhoeft, 1991).

Com o aparecimento do movimento protestante, é reforçada a crença de que o trabalho é o meio pelo qual se chega a Deus. Essas idéias concordam que a filosofia do capitalismo, que valoriza a obtenção e acúmulo de riquezas, o que exige certo sacrifício do tempo dedicado a atividades de lazer.

O surgimento da Revolução Industrial e o advento das linhas de produção aumentaram a importância dos conceitos de racionalidade, organização e métodos. Tais mudanças inseriram maior rigorosidade no planejamento diário do trabalho e geraram uma separação mais clara entre o trabalho manual e o intelectual. Nessa época, cresceu a idéia de que as organizações podem recompensar a ausência do funcionário em seu lar por meio de maiores remunerações financeiras.

A doutrina marxista defende a idéia de que o excesso de trabalho é uma forma de alienação do povo para deixá-lo incapaz de refletir e formar uma visão crítica dos governantes. Anos depois, o movimento hippie defende o ponto de vista de que o desfrute é um direito e uma necessidade do homem.

Os estado atual da evolução da maneira de encarar o dilema “trabalho x desfrute” é que a média de horas semanais trabalhadas caiu de 70 para 40. Além disso, a expectativa de vida humana aumentou de 40 para 70 anos (Bernhoeft, 1991). Entretanto, apesar de representar uma evolução em direção a uma maior qualidade de vida da população em geral, os profissionais que ocupam posições de alta liderança nas organizações brasileiras não estão vivendo essa mesma realidade. Segundo Dias (2004), o tempo dependido no trabalho pelos executivos brasileiros tem aumentado durante os últimos anos.

**Quadro 02: Evolução da média de horas trabalhadas por semana pelo executivo brasileiro nas últimas décadas**

<b>Período</b>	<b>Horas trabalhadas por semana</b>
Anos 80	40 a 44
Anos 90	44 a 48
Final dos anos 90	48 a 52
Projeção para 2010	54

**Fonte: Adaptado de Dias (2004)**

Essa diminuição no tempo livre tem trazido efeitos indesejados quanto à qualidade de vida desses profissionais. Uma pesquisa recente realizada com 952 profissionais dentre as 500 maiores empresas brasileiras indicou que a dificuldade em equilibrar a vida profissional e pessoal é a maior fonte de angústia para 31% dos executivos brasileiros. Este resultado está cerca de 6% acima do obtido na mesma pesquisa em 2003 (Coelho, 2005).

#### **2.4.2. Repercussão sobre o tema “Espiritualidade” no Brasil e no Mundo**

Na última década, alguns eventos contribuíram para o aumento da visibilidade nos estudos organizacionais e na maneira de viver de alguns práticos. Em 1993, foi fundada por Judith Neal uma associação profissional chamada The Association for Spirit at Work ([www.spiritatwork.com](http://www.spiritatwork.com)). Após o Seminário em Espiritualidade e Liderança em Negócios, organizado na Santa Clara University, os executivos que estiveram presentes afirmaram que sentiram efeitos positivos sobre si próprios, seus colaboradores e suas organizações (Delbecq apud Rego, Cunha e Souto, 2005).

Em abril de 2005, o evento *Global Change Mind Forum* teve como tema a mudança de consciência sobre a espiritualidade nas organizações. Em março do mesmo ano, o tópico foi alvo de um encontro de profissionais de Recursos Humanos, realizado na Câmara Americana de Comércio, em São Paulo. O IBAP Educação Empresarial vem realizando palestras e seminários sobre Espiritualidade desde 1995 (Lacerda, 2005).

Nos Estados Unidos, o *Babson College*, tradicional centro de estudos de empreendedorismo, promoveu a oitava edição do *International Symposium on Business & Spirituality* (Simpósio Internacional sobre Negócios e Espiritualidade). Além disso, o Instituto Metanexus criou um fundo de investimento para pesquisas sobre o capital espiritual nas empresas (Lacerda, 2005).

Na área científica, o assunto também tem sido mais explorado recentemente. Revistas como o *Journal of Management Education*, o *Journal of Management Inquiry*, o *Journal of Management Psychology*, o *American Behavioral Scientist* e o *Journal of Organization Change Management* têm publicado volumes especiais e seções sobre o tópico, gerando opções de literatura útil. Alguns autores têm desenvolvido trabalhos conceituais (Bonilla, 2004; Hesselbein, 1995), enquanto outros têm se referido à relação

entre Espiritualidade e variáveis chave para a eficácia organizacional (Rego, Cunha e Souto, 2005; Sanders et al. apud Rego, Cunha e Souto, 2005).

### **2.4.3. A visão Espiritual do Ser Humano**

A Espiritualidade é um tema de relevância para os seres humanos, pois as pessoas sentem necessidade viver o sentimento de presença e vivenciam momentos de reflexões de caráter existencial, desejando encontrar um sentido para suas vidas. Além disso, a maioria das pessoas sente um desejo de estabelecer uma conexão entre suas atividades profissionais e suas motivações existenciais (Rego, Cunha e Souto, 2005).

Muitas pessoas têm experimentado em seus ambientes de trabalho a sua principal fonte de senso de pertença a uma comunidade. Esse fato tem relação com a idéia de que as relações de vizinhança, participação em grupos cívicos e em famílias extensas têm perdido sua relevância como lugares onde se pode experimentar um sentimento de pertencer a uma comunidade (Conger, 1994).

Para uma quantidade cada vez maior de pessoas, “o local de trabalho propicia o único laço consistente com outras pessoas e a única via para satisfazer as necessidades humanas de conexão e de contribuição” (Ashmos e Duchon, 2000 apud Rego, Cunha e Souto, 2005, p. 4).

A cultura ocidental tende a ver o ser humano sob seus aspectos físicos, intelectuais e emocionais. A importância do desenvolvimento intelectual do trabalhador, mais especificamente a racionalidade, organização e métodos, têm sido focada em estudos e na gestão há mais tempo que os aspectos físicos e emocionais.

A ergonomia trata a respeito das condições físicas do trabalhador (do grego: *Ergon* = trabalho + *nomos* = normas, regras, leis). Pode ser definida como o estudo da adaptação do trabalho às características dos indivíduos, de modo a lhes proporcionar um máximo de conforto, segurança e bom desempenho de suas atividades no trabalho (Bernhoeft, 1991).

Já os estudos sobre a contribuição dos atributos emocionais para o desenvolvimento profissional têm sido amplamente divulgados nos últimos anos especialmente por meio da teoria da Inteligência Emocional (Goleman, 1995, 1998; Goleman, Boyatzis e McKee, 2002). A Inteligência Emocional pode ser definida como a

habilidade em administrar as emoções e seu desenvolvimento é fundamental para que os atributos lógico/rationais sejam colocados em prática durante a vida profissional.

Com a divulgação da teoria da Inteligência Emocional, alguns teóricos desenvolveram testes para mensurar o seu grau de desenvolvimento nas pessoas (Weisinger, 1997; Cooper e Sawaf, 1997). Esses testes indicam o grau do Q.E. (Coeficiente de Emoção).

Apesar do crescente estudo em torno dos aspectos físicos e emocionais do ser humano no trabalho, os mundos empresariais e acadêmico têm sido renitentes em colocar o desenvolvimento espiritual como assunto de importância elevada para pesquisas e aprimoramento de formas de gestão.

Entretanto, nos últimos anos, a ênfase na discussão sobre o assunto tem crescido. Complementando a Teoria da Inteligência Emocional, foi desenvolvido conceito de Inteligência Espiritual (Zohar e Marshall, 2000; Wolman, 2001). Foi também criado o Q.S. (Coeficiente de Espiritualidade), que visa avaliar a habilidade do ser humano de satisfazer suas necessidades intrínsecas além das materiais.

Segundo ZOHAR E MARSHALL (2000), a Inteligência Espiritual confere sentido à Racionalidade humana, e a habilidade de administrar as emoções permite que o conhecimento seja colocado em prática. Em outras palavras, a Inteligência Racional indica “o que fazer”, a Inteligência Espiritual explica “por que fazer”, enquanto a Emocional orienta “como fazer”.

Uma pesquisa realizada por REGO, CUNHA e SOUTO (2005), apontou itens recolhidos na literatura, como sendo representativos das experiências sentidas pelos indivíduos nas organizações consideradas espiritualizadas. As dimensões foram assim denominadas:

- **Sentido de comunidade de equipe** - Agrupa itens relacionados ao espírito de equipe, o zelo mútuo entre seus membros e o sentido de participar de uma comunidade com um propósito comum.

- **Alinhamento dos valores do indivíduo com os da organização** – Engloba especialmente os tópicos relacionados com a compatibilidade dos valores e da vida pessoal do funcionário com os valores da empresa. Inclui ainda a questão do sentimento de utilidade à comunidade. Ainda que sua essência pareça ser semanticamente distinta dos restantes itens, é possível que represente a idéia de que as pessoas se sentem mais à vontade

em organizações nas quais seus líderes se preocupam com a sociedade como um todo, e não somente com os interesses da organização e de seus acionistas.

- **Sentimento de utilidade à comunidade** – Abrange o sentimento de que o trabalho corresponde a importantes valores da vida do indivíduo e é útil à comunidade específica na qual a empresa está geograficamente situada. Sua diferença com relação ao tópico anterior reside na amplitude da sociedade. Neste ponto, o sentimento se refere à comunidade geográfica, por exemplo o bairro ou a cidade, enquanto no anterior, a relação se estende à com a sociedade como um todo.

- **Alegria no Trabalho** – Engloba os itens ligados ao sentimento de alegria e prazer encontrados no trabalho.

- **Oportunidades para a vida anterior** – Inclui os itens referentes à forma como a organização lida com a individualidade e valores pessoais dos indivíduos que nela trabalham.

Com o intuito de estender a discussão sobre a espiritualidade humana, um modelo arquetípico sobre a visão espiritual do ser humano é proposto por MOGGI E BURKHARD (2004). Consiste em ver o homem a partir de quatro níveis:

**Corpo Físico** – É composto pelo que se pode enxergar, medir, tocar, pesar e analisar cientificamente. A maneira de se perceber mais claramente este nível é através da observação de um cadáver, onde as leis da natureza o decompõem. O corpo físico pode ser associado como o reino mineral.

**Corpo Vital** – Mantém o corpo físico em funcionamento e saudável, com capacidade de regeneração através de seus processos vitais. Quando uma pessoa dorme, o corpo vital pode ser notado, pois o homem permanece consciente e entregue às forças de regeneração do corpo vital, o que o mantém vivo. O corpo vital pode ser associado como o reino vegetal.

**Corpo das Sensações** – Em conjunto com o corpo físico e vital, há o corpo astral ou corpo das sensações, que confere a capacidade de movimentação e sensibilidade. Pode também ser chamado de corpo da consciência, anímico ou da cobiça. O corpo das sensações pode ser associado como o reino animal.

**Espírito** – Representado pelo “Eu”, permeia os corpos físico, vital e das sensações. É o que diferencia o ser humano dos demais seres existentes na terra (reinos mineral, vegetal e animal). O homem é o único ser dotado de consciência.

Em resumo, o corpo físico e o vital compõem o corpo humano, enquanto o corpo das sensações compõe a alma do homem e o “Eu” se refere ao espírito.

**Quadro 03: Visão Espiritual do Ser Humano**

<b>Níveis</b>	<b>Representação</b>	<b>Composição</b>
Nível 4	Espírito	“Eu”
Nível 3	Alma	Corpo das Sensações
Nível 1 e 2	Corpo	Corpo Físico e Vital

**Fonte: Adaptado de Moggi e Burkhard (2004)**

## **2.5. O conceito de Espiritualidade nas Organizações**

A espiritualidade nas organizações pode ser entendida como a prática, por parte das empresas e seus líderes, do entendimento de que os funcionários possuem uma vida interior e são seres integrais, que desempenham outros papéis em suas vidas. O trabalho, realizado com um sentido de comunidade, influencia e é influenciado pelo desenvolvimento dos demais aspectos da vida dos indivíduos (Moggi e Burkhard, 2004).

Uma organização espiritualizada é aquela que busca, na realização de sua missão, contribuir para um propósito maior que os aspectos materiais. Os valores nos quais se pauta para a realização de sua missão são éticos e centrados em princípios (Kretly, 2005). Tais valores são comunicados aos funcionários e interiorizados pelos mesmos, formando uma visão compartilhada da necessidade de fazer uma contribuição à sociedade (Senge, 1990).

De maneira mais específica, a espiritualidade diz respeito aos fatos de que os funcionários de uma organização (Rego, Cunha e Souto, 2005):

- são seres com anseios espirituais (desejo de manifestação da individualidade, associação com um tema superior a si próprio e de utilidade).
- pretendem experimentar um sentido de propósito e significado em seu trabalho que transcenda o aspecto material.

- desejam vivenciar um sentimento de conexão com sua sociedade e com a comunidade formada pelos membros da organização onde trabalham.

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

MOGGI E BURKHARD (2004) propõem um modelo arquetípico sobre a visão espiritual das organizações. Consiste em vê-las a partir de quatro níveis:

**Recursos** – Consistem em tudo o que ocupa espaço. São compreendidos pelos componentes físicos da empresa, como máquinas, equipamentos, mobílias, móveis e dinheiro. É o nível mais palpável e de mais fácil observação em uma empresa.

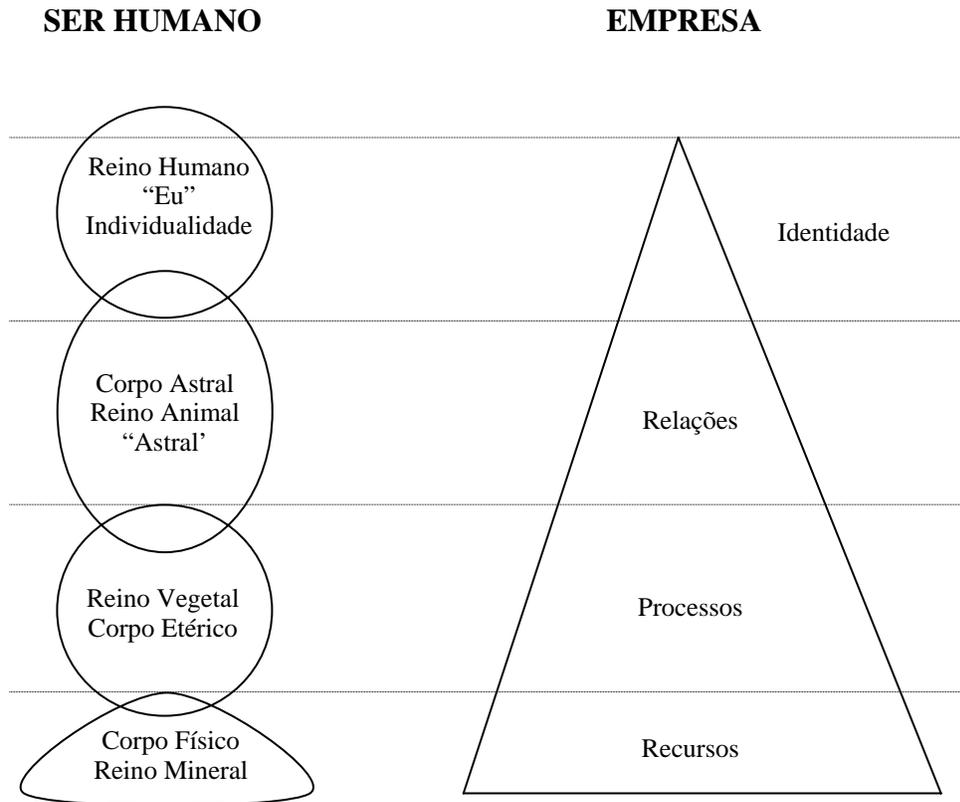
**Processos** – Decorrem no tempo, em uma dimensão diferente do corpo físico. Compreendem todos os materiais, dados, conhecimento e pessoas.

**Relações** – Representam o nível das associações interpessoais, que abrangem as interações entre indivíduos em uma organização, englobando os medos, sentimentos, vontades, motivações e práticas de liderança.

**Identidade** – É abrangida pelo caráter, identidade ou essência da empresa. Pode ser representado pela história da empresa e é expresso através de sua missão, visão e valores. Para algumas organizações, ela pode ser inconsciente. Para outras empresas mais evoluídas, o processo de desenvolvimento e amadurecimento espiritual é consciente e baseado em preceitos éticos centrados em princípios. Tais valores são interiorizados pelos líderes da organização e reconhecidos no mercado.

Dessa maneira, pode ser estabelecida uma comparação entre as imagens arquetípicas do ser humano e da organização.

**Figura 01: Imagens arquetípicas do ser humano e da organização**



**Fonte: Moggi e Burkhard (2004)**

## **2.6. As interações entre os níveis do ser humano e das organizações**

### **2.6.1. A interação entre os diferentes níveis no ser humano**

As pessoas encontram-se em estados diferentes de desenvolvimento dos níveis expostos sobre a visão integrada do ser humano. O predomínio de um nível sobre o anterior direciona o homem à saúde, enquanto oposto leva o homem à doença ou morte.

#### **2.6.1.1. A interação entre o Espírito e o Corpo das Sensações**

O espírito, ao dominar corpo astral, confere ao homem a condução da vida de acordo com preceitos éticos, morais, centrados em princípios e consciente dos objetivos

existenciais do indivíduo. Mesmo quando agir de acordo os princípios represente a perda de oportunidades de ganhos materiais, o sentimento de frustração é compensado pelo sentimento interno de segurança e satisfação pessoais (Covey, 1989; Moggi e Burkhard, 2004).

O oposto acontece quando o corpo das sensações naturais consegue domínio sobre o espírito. Nessa situação, o homem fica sujeito a seus instintos, impulsos e cobiças, tornando-se egoísta e orgulhoso (Moggi e Burkhard, 2004).

#### **2.6.1.2. A interação entre o Corpo das Sensações e o Corpo Vital**

O domínio do corpo vital sobre o corpo das sensações implica no estado de adormecimento. Os processos do corpo humano que mantêm a vida em funcionamento prevalecem sobre as sensações.

Por outro lado, quando o corpo das sensações exerce domínio sobre a vitalidade, o corpo sofre um desgaste. A situação se agrava quando o corpo das sensações utiliza-se de subterfúgios que causam danos no corpo vital para gerar sensações de prazer. Tal fato ocorre com o uso excessivo de substâncias como drogas, álcool, medicamentos energizantes e café.

#### **2.6.1.3. A interação entre o Corpo Vital e o Corpo Físico**

Nessa relação, deve sempre prevalecer o corpo vital sobre o físico, pois o oposto gera a morte.

**Quadro 04: A interação entre os diferentes níveis no ser humano**

	O Espírito predomina	O corpo das sensações predomina	O corpo vital predomina	O corpo físico predomina
<b>Espírito</b>	Princípios morais e éticos são a base para uma individualidade forte <b>1</b>	arrastando uma individualidade fraca a seu bel-prazer, <b>2</b>		
<b>Corpo das sensações</b>	que norteia o corpo das sensações, que se coloca cada vez mais a serviço da individualidade. O corpo das sensações <b>2</b>	O lado natural do corpo das sensações predomina. Açoitado por paixões, instintos, impulsos e cobiças, busca sua satisfação <b>1</b>	provocando sonolência e falta de consciência, <b>2</b>	
<b>Corpo vital</b>	dirige o corpo vital, promovendo equilíbrio entre consciência e vitalidade, entre desgaste e regeneração, <b>3</b>	usurpando as forças da vitalidade, enfraquecendo e, finalmente, destruindo o corpo vital, <b>3</b>	O corpo vital predomina com seus processos vitais sobre o corpo das sensações, <b>1</b>	provocando a morte. <b>2</b>
<b>Corpo físico</b>	promovendo a saúde ao corpo físico. <b>4</b>	promovendo a doença o corpo físico. <b>4</b>	causando preguiça e falta de energia. <b>3</b>	O corpo físico predomina sobre o corpo etérico, <b>1</b>

Fonte: Adaptado de Moggi e Burkhard (2004)

### 2.6.2. A interação entre os diferentes níveis nas empresas

As empresas que se encontram em estágios iniciais do desenvolvimento da visão espiritual organizacional direcionam-se ao encerramento de suas atividades. Em contrapartida, o predomínio dos níveis mais elevados aproxima as empresas da prosperidade e longevidade.

#### 2.6.2.1. A interação entre a Identidade e o Nível das Relações

Uma organização com uma identidade clara permite que seus membros orientem seus focos de ações em uma única direção. Desta maneira, é criada uma sinergia entre os

esforços individuais para um propósito comum. O sentimento de contribuição gera no grupo o desejo de desenvolver ou colocar em prática suas potencialidades, criando um ambiente de comprometimento.

A falta de uma missão interiorizada pelo grupo faz com que o nível das relações prevaleça. A gerência científica buscou organizar o nível das relações por meio de uma hierarquia rígida, comparando a empresa a uma máquina, onde os departamentos funcionam como uma engrenagem.

Essa visão mecanicista não satisfaz as necessidades de competências para o desempenho eficaz de uma empresa, pois inibe a criatividade e produz um ambiente reativo. Nesse caso, os objetivos de trabalho são fragmentados, o que faz com que as pessoas tenham visões limitadas sobre as contribuições que podem oferecer para a criação de um processo sinérgico.

Quando a identidade organizacional não é disseminada entre seus membros, as pessoas são orientadas pelos seus objetivos pessoais. Dessa maneira, os indivíduos passam a defender seus interesses em detrimento aos das organizações. Como as pessoas possuem anseios diferentes, as disputas pelo poder, fofocas e intrigas consomem as energias que deveriam ser utilizadas para a criação dos resultados que interessam à empresa.

#### **2.6.2.2. A interação entre o Nível das Relações e o Nível dos Processos**

O predomínio do nível das relações sobre os processos, por si só, não gera uma sinergia que potencialize os desempenhos individuais. Para que o processo sinérgico ocorra, é preciso que haja um senso de direção organizacional. Entretanto, quando as pessoas se comunicam franca e abertamente e executam seu trabalho nos prazos determinados e com a qualidade e custos exigidos, os processos fluem naturalmente.

Uma vez que o nível das relações se apresenta de forma deficiente, os processos não fluem naturalmente. A estrutura criada através de desenhos de processos de fluxos de operações e recursos tecnológicos depende de relações humanas eficazes para que os propósitos de seu estabelecimento se cumpram. Ou seja, quando os processos exercem domínio sobre as relações humanas, o resultado é um estado de desmotivação, falta de criatividade e falta de estímulos para inovar ou corrigir.

### **2.6.2.3. A interação entre o Nível dos Processos e o Nível dos Recursos**

O domínio do nível dos processos sobre o nível dos recursos pressupõe que os processos são eficazes, ou seja, buscam o maior benefício com a menor utilização de recursos. Se o inverso ocorre, os critérios para decisões de investimento não são focados na eficiência. É o que ocorre em casos de especulação financeira e corrupção. Tais situações causam a falência da empresa no médio prazo (Moggi e Burkhard, 2004).

A priorização do nível dos recursos também pode ocorrer devido ao desejo imediatista de alcançar resultados no curto prazo, sem a preocupação com as consequências futuras. COVEY (1989) explica que a eficácia consiste no equilíbrio produção e capacidade de produção.

**Quadro 05: A interação entre os diferentes níveis nas organizações**

	<b>Quando o nível da Identidade predomina</b>	<b>Quando o nível das Relações predomina</b>	<b>Quando o nível dos Processos predomina</b>	<b>Quando o nível dos Recursos predomina</b>
<b>Identidade</b>	Uma identidade espiritual baseada em princípios éticos e morais dá sentido à existência da empresa e <b>1</b>	- Enfraquecimento da identidade. A empresa é usada para atender fins pessoais, <b>2</b>		
<b>Relações</b>	norteia as atitudes e comportamentos das pessoas, que agem com liberdade, <b>2</b>	O nível das relações pessoais predomina sobre a identidade, tornando-se um fim em si mesmo, gerando: - Conflitos, fofocas, excesso de competição, politicagem, luta pelo poder. <b>1</b>	- Enrijecimento das relações, causando alienação, falta de inovação e desmotivação, <b>2</b>	
<b>Processos</b>	dirigindo os processos de maneira fluida e eficaz, promovendo inovação e melhorias constantes, <b>3</b>	acarretando a manipulação dos processos, conforme interesses pessoais, e <b>3</b>	Nível dos processos predomina sobre as relações, gerando: - Formalidade e burocratismo; <b>1</b>	- Inviabilização dos processos e das iniciativas de agregação de valor, causando estagnação geral e crise de resultados. <b>2</b>
<b>Recursos</b>	promovendo saúde à empresa. <b>4</b>	gerando resultados de curto prazo, com destruição da empresa nos médio e longo prazos. <b>4</b>	gerando resultados insuficientes para novos investimentos, crescimento e desenvolvimento da empresa. <b>3</b>	Nível dos recursos predomina sobre os processos, gerando: - Lucro a qualquer custo - Especulação financeira. - Fusões para monopólio. - Corrupção. <b>1</b>

**Fonte: Adaptado de Moggi e Burkhard (2004)**

## **2.7. Empresas e Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade**

Diversas organizações, como o objetivo de elevar a sua espiritualidade e a de seus funcionários, têm buscado implementar programas de desenvolvimento da espiritualidade. Estas iniciativas, embora importantes e necessárias, frequentemente geram decepção nos seus mentores. Os motivos são diversos, mas os mais comuns são o

imediatismo na expectativa dos resultados e a visão de que tal desenvolvimento depende exclusivamente da participação em seminários ou discussões sobre o assunto.

COVEY (1989) realizou uma pesquisa na qual ele revisou livros, artigos e ensaios sobre assuntos como auto-estímulo, psicologia popular, motivação própria e desenvolvimento da espiritualidade humana escritos desde o ano de 1776. Ele observou um padrão no conteúdo destes registros.

Segundo ele, o conteúdo a respeito de espiritualidade nos últimos cinquenta anos tem características superficiais. Há diversas sugestões de técnicas, soluções rápidas que dão aparência social satisfatória aos problemas das pessoas. Estas sugestões até servem para resolver problemas agudos, mas não tratam sobre o cerne, o ponto crônico das questões.

Em contraponto, COVEY (1989) encontrou na literatura dos primeiros 150 anos, mais ou menos, um foco no que ele chama de *Ética do Caráter*. Ele a considera como a base do sucesso no equilíbrio entre os diferentes papéis que uma pessoa exerce na vida. Trata-se de um foco maior em princípios, mesmo que isto signifique menores resultados no curto prazo.

Entende-se princípios como leis naturais comprovadas e validadas por si próprias (Covey, 1998); por exemplo, integridade, humildade, fidelidade, persistência, coragem, justiça, paciência, diligência e modéstia. Os princípios não são inventados pelas pessoas, mas são leis naturais, invioláveis, tão imutáveis quanto as leis da gravidade na dimensão física.

COVEY (1998) explica que após a Primeira Guerra Mundial, o foco da visão de sucesso deslocou-se da *Ética do Caráter* para a *Ética da Personalidade*. Esta apresenta o sucesso como decorrência da imagem, personalidade, atitude pública e comportamentos, habilidades e técnicas para lubrificar o comportamento humano.

A literatura baseada no pensamento da *Ética da Personalidade* é sustentada por dois pilares fundamentais: as técnicas de relações públicas e a atitude mental positiva. O desenvolvimento de princípios e do caráter são mencionados, mas muito de uma forma superficial e contraditória. Embora a maioria da literatura atual esteja mais focada na *Ética da Personalidade*, há também autores que abordam o desenvolvimento humano sob a ótica do caráter, como Hyrum Smith e Daniel Goleman. Este último, já citado, que desenvolveu a teoria da *Inteligência Emocional*, teve sua teoria discutida e ensinada posteriormente por

outros profissionais e escritores de maneira diferente da explicitada em sua obra “Inteligência Emocional”

Uma vez que uma empresa deseje iniciar um trabalho de desenvolvimento da espiritualidade, é importante tomar como pré-requisito o fato de que a Ética do Caráter é o caminho para uma mudança duradoura e verdadeira. Técnicas, expectativas de resultados de curto prazo ou soluções paliativas são caminhos que definitivamente não levam ao desenvolvimento da espiritualidade. Observa-se, então, que o foco no desenvolvimento de princípios é indispensável como o conteúdo a ser apresentado e discutido em programas do gênero mencionado.

Embora tal compreensão seja importante, o desafio vai além da escolha conteúdo apresentação dos conceitos. O desenvolvimento da espiritualidade organizacional começa com o crescimento espiritual individual dos membros da organização. Por mais que uma organização declare em sua missão e visão que possui um propósito que transcende os aspectos e preserva a vida humana, é importante lembrar que pessoas são quem agem no dia a dia em nome da empresa. As organizações são organismos vivos, possuidores de identidades e anseios (Guillory, 2000). Entretanto, o cumprimento de sua missão depende de pequenas ações diárias, que são reflexos das crenças de seus condutores, os funcionários.

Quando uma organização busca implementar um programa desse gênero e seus líderes não interiorizam esses conceitos, a consequência pode ser um regresso na espiritualidade da organização (Senge, 1990). É por isso que, em diversas organizações, os programas são rapidamente vistos como mais uma moda que não gerou resultados (Smith, 2000).

## **2.8. O líder espiritualizado**

A liderança espiritualizada é baseada em princípios éticos e morais elevados (Covey, 1998; Moggi e Burkhard, 2004). Ela introduz o paradigma de que o líder deve centrar em princípios sua vida e a liderança que exerce em sua organização e nas pessoas com as quais trabalha.

Segundo COVEY (1998), uma vez que os princípios são colocados como o alicerce para maneira de ser e agir do líder, este torna-se uma pessoa mais constante em sua segurança, orientação, força e sabedoria. Quando as pessoas baseiam suas vidas em fatores

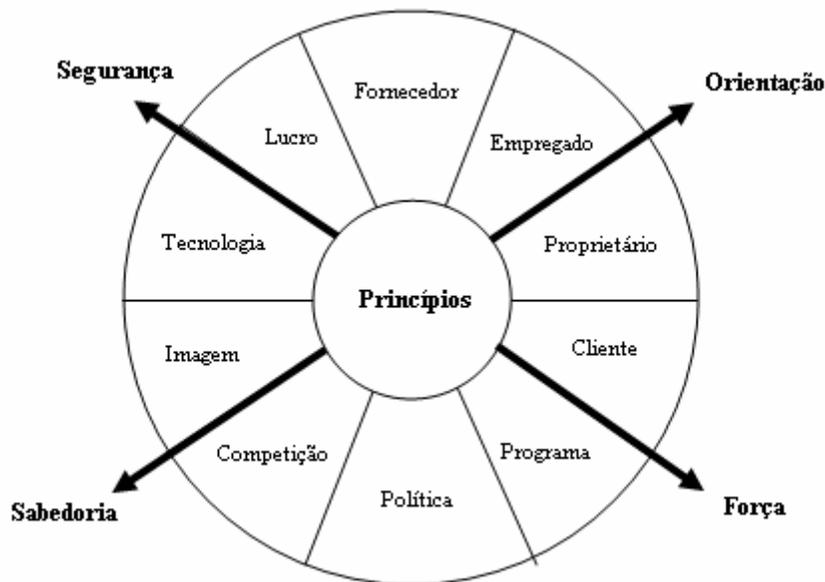
externos a elas próprias, tornam-se vulneráveis às circunstâncias que causem variações indesejadas nesses fatores.

Por exemplo, um líder orientado pelo lucro pode sentir-se desorientado ou inseguro em momentos em que a empresa passar por determinadas crises. Se um executivo é orientado pelos relacionamentos, ocasiões que causam queda na popularidade podem influenciar de maneira indesejável a segurança ou a força desse líder.

Outros fatores podem ser o centro da vida de um líder, como tecnologia, imagem pessoal, competição, política, um programa específico que esteja sendo implantado na organização, clientes, os proprietários e acionistas, empregados ou fornecedores. Entretanto, em qualquer um desses casos, o fator que determina a segurança, a sabedoria, a força e a orientação do líder é externo a ele próprio, tornando-o vulnerável a mudanças relacionadas a estes centros organizacionais alternativos. Isto ocorre porque tais centros não podem ser completamente controlados pelo líder.

COVEY (1998) sugere que uma vez que os princípios norteiem a sabedoria, a segurança, a orientação e a força de um executivo, este depende unicamente de sua habilidade em agir de maneira ética para sentir-se bem consigo mesmo. Embora todos os outros fatores devam ser considerados, alguns mais que outros, eles causam efeitos indesejados caso sejam os norteadores principais da conduta do líder.

**Figura 02: Centros Organizacionais guiados por Princípios**



**Fonte: Covey (1998)**

De acordo com HAWLEY (1995), o caráter é o elemento que distingue o ingrediente básico, a essência do atual paradigma administrativo. O caráter é um conjunto de idéias e virtudes interligadas, dentro das quais se encontram a ética, a moralidade, a honestidade e os valores humanos. Ao se tratar do ambiente corporativo, o caráter é verificado pela integridade do executivo, ou seja, a percepção de que é confiável e age baseado em conceitos éticos e conhecidos pela organização (Bonilla, 2004).

HESSELBEIN (1995) afirma que os líderes do futuro deverão especular a respeito de elementos tangíveis que variam ao longo dos anos, como, por exemplo, as tecnologias. Entretanto, os atributos essenciais de um líder continuarão sendo os mesmos, ano após ano. Os valores espirituais são atemporais e, por isso, não perderão sua importância.

Essas características, essencialmente subjetivas e de difícil desenvolvimento, têm sido mais observadas em processos de recrutamento e seleção nos últimos anos. A integridade é uma característica que, para ser desenvolvida, requer dedicação e esforço próprio.

O ato da realização de um programa de treinamento não garante o seu desenvolvimento. Por esta razão, algumas empresas têm buscado selecionar executivos de entidades sem fins lucrativos de sucesso, que supostamente, são pessoas com habilidades para mover grupos a causas maiores que as questões financeiras. Além disso, imagina-se que são motivados e íntegros (Beckhard, 1995).

Diversos autores têm ressaltado a importância do desenvolvimento de princípios entre as características essenciais para a formação do caráter do executivo.

**Quadro 06: Síntese das características essenciais dos líderes na opinião de teóricos modernos**

GUSMÃO (2005)	Ouvir sem julgar, integridade, autenticidade, senso de comunidade, partilhar poder e valorizar o desenvolvimento das pessoas.
COVEY (1998)	Integridade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aprendizado contínuo, orientação para o serviço, confiança nas demais pessoas e capacidade sinérgica.
DRUCKER (1995)	Servir de exemplo, assumir responsabilidades.
HANDY (1995)	Crença em si mesmo combinada com dúvida razoável, paixão pelo trabalho em equilíbrio com outras realidades e amor pelos demais combinado com capacidade para a solidão.
KOUZES E POSNER (1995)	Integridade, proatividade, visão de futuro, compartilhar visão e valores, exemplo, compartilhar a liderança.
HESKETT E SCHLESINGER (1995)	Integridade, orientação para o serviço.
HESELBEIN (1995)	Integridade, orientação para o serviço, compartilhar liderança.
BECKHARD (1995)	Firmeza de um ego elevado, pensamento estratégico, orientação para o futuro e fé em determinados princípios fundamentais do comportamento humano.
BARDWICK (1995)	Habilidade de criar estratégias e definir a missão da empresa, comunicação persuasiva, integridade, respeito ao próximo.
DECRANE JR. (1995)	Humildade, honestidade, respeito aos demais, proatividade.
MELÉNDEZ (1995)	Habilidade para lidar com as diversidades, ensinar e comunicar-se, honestidade e integridade, senso de humor, autoconhecimento.

**Fonte: Dados da pesquisa**

Conforme pode-se observar, há uma tendência de valorização de aspectos ligados à formação do caráter no perfil do executivo moderno.

## **2.9. Espiritualidade e Comprometimento Organizacional**

### **2.9.1 – O conceito de Comprometimento Organizacional**

Comprometimento Organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação entre o indivíduo e a organização, tendo implicações na decisão de nela continuar (Allen e Meyer, 1996, 2000 apud Rego, Cunha e Souto, 2005). Ele é considerado como uma variável de desempenho e produtividade.

Em geral, o conceito pode ser observado sob três componentes ou dimensões, que são a orientação emocional para com a empresa (ligação afetiva), o reconhecimento dos custos associados à saída da mesma (ligação instrumental) e o sentimento de obrigação moral de nela permanecer (ligação normativa).

Os três componentes citados geram reações na atitude e no comportamento (Allen & Meyer, 1996, 2000 apud Rego, Cunha e Souto, 2005). A ligação afetiva representa um vínculo emocional com a empresa, o que significa dizer que é provável que indivíduos com essa característica mostrem maior motivação para contribuir para o crescimento da organização, apresentem menor turnover e revelem menor absenteísmo.

Já os indivíduos que apresentam características de comprometimento instrumental tendem a se limitar a oferecer à empresa a dedicação que é estritamente requerida pelo cargo que ocupam. Em outras palavras, o compromisso se restringe a necessidades não afetivas, geralmente de cunho financeiro, relacionadas com a dificuldade de buscar um outro emprego desejado. Além disso, é provável que a preponderância do laço instrumental gere comportamentos indesejados.

Por outro lado, as pessoas que sentem deveres de lealdade e obrigações para com a empresa (laço normativo) em geral apóiam a organização em seus anseios, embora sem o mesmo entusiasmo e motivação daqueles envolvidos pelo comprometimento afetivo. Como consequência, o desempenho tende a ser satisfatório, porém menos notório.

Em resumo, as empresas possuem interesses em desenvolver laços afetivos e normativos com seus funcionários e reduzir o laço instrumental. Por esta razão, é importante conhecer a maneira pela qual o desenvolvimento de tais laços ocorrem (Allen e Meyer, 1996, 2000, Meyer, 1997, Meyer & Herscovitch, 2001 apud Rego, Cunha e Souto, 2005).

- **Comprometimento Afetivo** – Ocorre quando o funcionário:
  - Sente que a organização o apóia, e o trata com respeito e justiça;
  - Confia na empresa e nos seus líderes;
  - Alcança satisfação no trabalho;
  - Acredita que os valores da empresa têm uma orientação humanizada;
  - A organização é uma boa cidadã e assume compromissos socialmente responsáveis.
  
- **Comprometimento Instrumental** – É estabelecido quando o indivíduo:
  - Reconhece que o desligamento da empresa significa perda de investimentos feitos nela;
  - Não possui outras alternativas de emprego;
  - Se sente insatisfeito, injustiçado, sem oportunidades de desenvolvimento ou desafios no trabalho.
  
- **Comprometimento Normativo** – Se desenvolve quando o funcionário:
  - Sente que a organização o apóia e o trata com respeito e justiça;
  - Percebe que seus valores estão alinhados com os da empresa;
  - Confia nos seus líderes;
  - Acredita que a empresa utiliza políticas de Recursos Humanos que o valorizam como pessoa e não como um mero recurso.

### 2.9.2 – Estudos sobre Espiritualidade e Comprometimento Organizacional

Algumas pessoas se mostram cétricas quanto à aplicação dos conceitos de Espiritualidade no contexto organizacional. O motivo mais freqüente para essa resistência por parte de alguns executivos é a crença de que o conceito possui características meramente altruístas e que não geram ganhos para a organização em termos de produtividade.

Estudos têm sido realizados buscando descobrir se organizações que apresentam altos níveis de características da espiritualidade apresentam também um diferencial positivo nas variáveis que impactam na produtividade. REGO, CUNHA e SOUTO (2005) realizaram uma pesquisa que mostrou que indivíduos mostram índices mais

elevados de comprometimento afetivo e normativo quando experimentam um sentimento de espiritualidade mais forte em suas organizações.

Além disso, o comprometimento instrumental, indicativo de produtividade baixa, mostrou-se menor em empresas consideradas espiritualizadas. Tais conclusões podem sugerir que as pessoas tendem a reagir com mais produtividade perante uma organização que:

- Provê oportunidades para satisfazer suas necessidades espirituais.
- Permite experimentar um sentimento de segurança psicológica.
- Valoriza seus funcionários como seres humanos que merecem um tratamento respeitoso e digno.
- Permite experimentar sentimentos de propósito, auto determinação, alegria e pertença.

DRURY (2004), realizou nos Estados Unidos um estudo no qual verificou que líderes com características de maior desenvolvimento da espiritualidade tendem a obter maior comprometimento de seus liderados, acordando com o que foi verificado na pesquisa de REGO, CUNHA e SOUTO (2005), realizada com executivos de Portugal. Durante a revisão bibliográfica não foram encontrados estudos brasileiros a respeito dos impactos da Espiritualidade Organizacional em variáveis de desempenho.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 - Tipo de Pesquisa**

A pesquisa foi do tipo descritiva. Buscou-se conhecer a percepção de executivos sobre a sua espiritualidade, a da organização onde trabalham e sobre o seu comprometimento organizacional.

O subtipo da pesquisa foi bibliográfica, buscando organizar as contribuições feitas por autores que escreveram a respeito do tema. As informações foram encontradas em livros, artigos, páginas na internet e artigos.

A seguir, foi realizada uma pesquisa de campo, que coletou dados diretamente de executivos das empresas que faziam parte da amostragem. Seu caráter é interdisciplinar, pois diversas áreas do conhecimento podem beneficiar-se dos dados da pesquisa, especialmente os diferentes campos das ciências sociais.

A natureza dos dados da pesquisa é de opinião, pois o questionário visou identificar o conceito e avaliar a espiritualidade do indivíduo e da organização de acordo com a visão do respondente.

#### **3.2 – Escolha do Método**

A pesquisa foi de natureza quantitativa e qualitativa, sendo desenvolvido por meio de questionários que foram enviados eletronicamente a gerentes em empresas de diversos setores na cidade do Rio de Janeiro.

O questionário (Anexo 1) utilizado possui questões abertas e fechadas. Caracterizou-se pelo uso da quantificação nas questões fechadas e abertas (qualitativas) e no tratamento de ambas por meio de técnicas estatísticas.

#### **3.3 – Técnica da Pesquisa**

A pesquisa utilizou um questionário como instrumento de coleta de dados e foi respondido por executivos no nível de gerência dentre as empresas pesquisadas. As questões das seções 3 e 5, que avaliavam a espiritualidade e o comprometimento organizacional, respectivamente, foram adaptadas a partir das definições de REGO, CUNHA e SOUTO (2005) para tais conceitos.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio do agrupamento de referências e informações e posterior associação e organização da exposição dos conceitos.

### **3.4 – Universo**

O universo da pesquisa foi o grupo de executivos em posição de gerência em empresas com mais de 100 funcionários no estado do Rio de Janeiro.

Os profissionais foram contatados por meio do envio eletrônico do questionário sem que houvesse qualquer contato anterior, conferindo assim, isenção de outros interesses além do desejo de contribuir com informações para a pesquisa.

Devido ao fato de que não foi encontrada na literatura uma quantidade substancial de estudos a respeito do tema discutido, optou-se por pesquisar um grupo heterogêneo. Acredita-se que qualquer grupo de gerentes de empresas com a quantidade indicada de funcionários pode gerar informações relevantes no estágio onde os estudos sobre a Espiritualidade se encontram.

### **3.5 – Amostra**

A amostra da pesquisa foi de caráter incidental, ficando limitada ao grupo de gerentes que responderam ao questionário no período indicado. O tamanho da amostra foi de trinta e seis gerentes, todos pertencentes a organizações distintas.

A impossibilidade de estabelecer contato com empresas sorteadas não permitiu que a pesquisa fosse realizada com uma amostra aleatória.

### **3.6 – Limitações do Estudo**

A natureza da amostra não garante que estão representados no estudo todos os grupos cujo estudo pretende avaliar. Além disso, alguns segmentos pertencentes ao Universo podem não ter sido incluídos na amostra.

É importante ressaltar que os resultados definem o perfil desta amostra e não seria correto concluir que eles se aplicam ao universo da pesquisa. Entretanto, o tamanho da amostra a qualifica para ser considerada como representativa. Futuras pesquisas poderão ser realizadas com grupos de executivos segmentados com maior especificidade.

Outra limitação se deve ao fato de que é provável que pessoas mais extrovertidas ou que se interessem mais pelo assunto pesquisado tenham se inclinado com

maior frequência para responder o questionário. Uma vez que o estudo buscava identificar grupos com características comuns, esse fato pode gerar distorções no resultado final.

Entretanto, o tamanho da amostra é suficientemente grande para não permitir que se possa dizer que os dados não representem o universo em um nível de erro aceitável.

### **3.7 – Tratamento dos Dados**

Os dados coletados por meio da aplicação do questionário foram tabulados e analisados através do programa “*SPSS for Windows*”.

Os avanços tecnológicos na área da computação e sua popularização frente a percentuais crescentes da população têm facilitado o acesso a técnicas estatísticas mais avançadas. As pesquisas em áreas como as ciências sociais têm sido beneficiadas com esses avanços, pois pode-se analisar simultaneamente uma quantidade grande de dados de formas e combinações variadas, sem exigir uma formação específica em estatística.

Tais desenvolvimentos têm permitido que técnicas estatísticas conhecidas como Análise Multivariada tenham se popularizado. Este tipo de análise pode ser definido como um estudo das inter-relações e combinações de uma grande quantidade de variáveis. Entretanto, o que caracteriza um tratamento como multivariado não é a quantidade de variáveis compõem a análise, mas o estudo das suas inter-relações (Souza Neto, 1997; Oliveira, 2002).

Em outras palavras, uma análise multivariada pode ser aplicada em um estudo onde todas as variáveis sejam aleatórias e demonstrem algum tipo de relação entre si. Quando estas relações não podem ser facilmente entendidas, a menos que se faça um estudo simultâneo das mesmas, cria-se uma circunstância onde o uso da análise multivariada é adequado.

O uso da Análise Discriminante, que é um tipo de Análise Multivariada, é recomendado quando a variável dependente não métrica é dicotômica, ou seja, representa opostos de características nominais, como, por exemplo, a relação entre masculino e feminino. Essa Análise também é aplicável quando a variável dependente não métrica é multicotômica, como ocorre na relação entre “baixo”, “médio” e “alto” (Souza Neto, 1997; Oliveira, 2002).

Sua aplicação é útil em amostras que podem ser divididas em grupos baseados em uma variável dependente que tenha classes conhecidas. A Análise Discriminante

possibilita compreender as diferenças entre os grupos formados, bem como determinar quais das variáveis independentes explicam melhor as diferenças entre os grupos.

No trabalho em questão, objetivou-se descobrir se existem esses grupos e definir as características dos grupos formados por gerentes de empresas de grande e médio porte do estado do Rio de Janeiro quanto aos conceitos de espiritualidade e comprometimento organizacional.

Neste estudo, características como formação e área funcional apresentam-se como variáveis dependentes não métricas. As demais variáveis, que representam as opiniões e observações dos participantes quanto à Espiritualidade e Comprometimento Organizacional, são as variáveis independentes. Elas são métricas, pois foram registradas em uma escala. Tais características, portanto, definiram a escolha do uso da Análise Discriminante.

A Análise de Cluster é um estudo que permite definir grupos significativos de indivíduos ou objetos com características em comum. Ela objetiva classificar as observações da amostra em alguns poucos grupos mutuamente exclusivos, usando como critério suas similaridades relevantes para o estudo. A sua diferença para a Análise Discriminante é o fato de que os Clusters (grupos) não são predefinidos, ou seja, a técnica é utilizada especificamente para formar os grupos (Souza Neto, 1997; Oliveira, 2002).

O processo da formação dos grupos é composto em duas etapas. Inicialmente, define-se uma característica que supostamente divide a amostra, o que criaria grupos com perfis similares, e se executa a partição da amostra.

A etapa seguinte é realizada em dois momentos, onde busca-se conhecer as características do grupo de forma a obter sua composição. Os clusters têm suas características interpretadas e definidas. Nesse momento, um nome é encontrado para cada grupo de acordo com suas características apresentadas; as peculiaridades que os diferenciam dos demais são descritas e as suas diferenças e dimensões são explicadas. Nesta etapa, a Análise Discriminante é útil, ao ser aplicada a partir dos clusters estabelecidos anteriormente.

Para que as observações sejam relevantes, é preciso que os grupos encontrados sejam homogêneos entre si e heterogêneos uns com os outros. Ao distribuí-los geometricamente, as observações que compõem o mesmo cluster deverão estar próximas

umas das outras e distantes dos indivíduos dos outros clusters (Souza Neto, 1997; Oliveira, 2002).

## 4. RESULTADO E DISCUSSÃO

O grupo pesquisado é composto por 36 executivos em posições de gerência em empresas com mais de 100 funcionários no estado do Rio de Janeiro.

Não houve nenhuma organização que contou com dois ou mais participantes, ou seja, os 36 gerentes são membros de empresas diferentes. Desta maneira, evitou-se que características peculiares a uma empresa específica, como Clima ou Cultura Organizacional, distorcessem o resultado da pesquisa.

### 4.1. Caracterização da amostra

A amostra correspondeu a 36 gerentes de 36 empresas localizadas no estado do Rio de Janeiro. Suas características quanto a sexo e idade são listadas a seguir.

**Tabela 01: Caracterização da amostra – Sexo**

Sexo	Frequência	(%)
Masculino	23	63,9
Feminino	13	36,1

**Fonte: Dados da pesquisa**

**Tabela 02: Caracterização da amostra – Idade**

Idade	Frequência	(%)
Até 34 anos	11	30,6
35-44	17	47,2
45-49	7	19,4
50 ou mais	1	2,8

**Fonte: Dados da pesquisa**

Do grupo de gerentes que participaram da pesquisa, 63,9% são do sexo masculino e as mulheres representam 36,1% da amostra. Tal dado mostra que os homens ainda continuam sendo a maioria em cargos de gerência em empresas de grande e médio porte no Rio de Janeiro.

A faixa etária representada na amostra se concentra especialmente entre 35 a 44 anos, correspondendo a 47,2% do grupo. Portanto, pode-se afirmar que a maioria dos participantes são relativamente maduros. Os considerados mais jovens, com idade igual ou inferior a 34 anos, correspondem a 30,6% dos avaliados, enquanto 22,2% possuem 45 anos ou mais.

**Tabela 03: Caracterização da amostra – Formação**

<b>Formação</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
Administração	12	33,3
Engenharia	6	16,6
Psicologia	5	13,9
Matemática	5	13,9
Comunicação	3	8,3
Processamento de Dados	2	5,6
Economia	2	5,6
Informática	1	2,8

**Fonte: Dados da pesquisa**

**Tabela 04: Caracterização da amostra – Área Funcional**

<b>Área Funcional</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
Recursos Humanos	11	30,6
Finanças	6	16,6
Qualidade	6	16,6
Marketing	5	13,9
Logística	5	13,9
Produção	2	5,6
Sistemas de Informação	1	2,8

**Fonte: Dados da pesquisa**

## **4.2. Conceito da Espiritualidade**

A primeira questão que buscou avaliar a opinião dos participantes sobre a Espiritualidade teve o intuito de verificar o grau importância conferido às características presentes no líder espiritualizado. As características listadas a seguir foram as mesmas utilizadas por COVEY (1998) em pesquisa de sobre atributos da liderança eficaz.

**Tabela 05: Principais atributos dos líderes**

Atributos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Integridade	<b>23</b>	1	2	1	2	0	1	1	4	0	1
Ética	3	<b>11</b>	2	2	4	7	0	5	1	1	0
Habilidade de lidar com as pessoas	5	7	<b>12</b>	5	1	5	0	0	0	0	0
Autoconfiança	5	1	2	<b>5</b>	3	1	4	5	1	6	3
Raciocínio estratégico	0	9	2	1	<b>9</b>	8	5	2	0	0	0
Capacidade de realização	0	0	5	4	7	<b>8</b>	4	1	4	1	2
Capacidade de influenciar pessoas	0	3	4	5	3	0	<b>6</b>	4	6	2	3
Compreensão de conceitos	0	2	0	2	1	4	6	<b>5</b>	6	6	4
Flexibilidade/ adaptabilidade	0	2	3	3	4	2	2	4	<b>7</b>	6	3
Orientação para o aprendizado	0	0	0	3	1	0	6	6	4	<b>7</b>	9
Capacidade de controlar e direcionar	0	0	2	4	2	1	2	4	4	7	<b>10</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Ao observar os resultados acima, repara-se que a Integridade foi apontada por 23 dos 36 participantes como uma característica essencial dos líderes. Tal observação está de acordo com o resultado da pesquisa de COVEY (1998) e com o ponto de vista de diversos teóricos, conforme explicitado no Quadro 06. A Ética, conceito próximo à Integridade, aparece como o segundo atributo citado como o segundo mais importante.

É interessante observar que as duas características apontadas como as mais importantes tratam da capacidade do ser humano de viver baseado em princípios universais. Na visão dos respondentes, os valores e as condutas morais foram considerados como pré requisitos para a consideração dos conhecimentos e habilidades técnicas e interpessoais.

É provável que os recentes escândalos envolvendo atos de corrupção na política brasileira tenham influenciado nessa questão. Esses ocorridos geraram um aumento no número de reportagens a respeito da importância da ética e a discussão tem se intensificado pelo país.

A seguir, foram listadas a Habilidade de lidar com as pessoas e a Autoconfiança, que também são atributos intrapessoais. O fato dos participantes terem priorizado as características intrapessoais dos líderes concorda com a observação de

SMITH (2000) de que todo o processo de desenvolvimento humano deve se basear inicialmente na interiorização dos princípios e, somente então, as conquistas públicas devem ser buscadas.

No plano seguinte, os participantes apontaram atributos voltados para a produção de resultados. O Raciocínio estratégico e as Capacidades de realização e de Influenciar pessoas foram citados, ressaltando a observação anterior de que as realizações devem ser precedidas pela interiorização de valores.

Por último, foram listadas a Orientação para o aprendizado, a Capacidade de controlar e direcionar e a Compreensão de conceitos.

**Tabela 06: Descrições prévias do que é Espiritualidade no contexto Organizacional**

Descrições	Frequências	(%)
Atributo de uma pessoa íntegra, centrada em princípios	9	25
Reflexos no cotidiano da busca da vida eterna com Deus	6	16,7
Sentimento relacionado a um bom Clima Organizacional	4	11,1
Reconhecimento de que se pertence a um todo maior que a vida humana, independentemente da existência de um Deus.	4	11,1
Equilíbrio Emocional	4	11,1
Habilidade de conciliar o trabalho com os demais aspectos da vida	4	11,1
Sinergia, habilidade de trabalhar em equipe	3	8,3
Busca de paz interior por meio de técnicas de meditação	2	5,6

**Fonte: Dados da pesquisa**

Embora o tema Espiritualidade Organizacional esteja sendo amplamente discutido no meio profissional, frequentemente as pessoas possuem conceitos imprecisos a seu respeito. Quando questionados a respeito do significado do termo, 25% dos avaliados o associaram a princípios universais como integridade, concordando com o conceito de COVEY (1989).

Um outro grupo, que corresponde a 16,7% dos participantes, associaram o conceito de Espiritualidade com a busca de uma vida após a morte ao lado de Deus. Embora nenhum deles tenha feito qualquer inferência a grupos religiosos, manifestaram a

idéia de que a Espiritualidade é um conceito que depende de uma perspectiva eterna, diferentemente do exposto por SOLOMON (2003) e MOGGI E BURKHARD (2004).

Em contrapartida, um total de 11,1% acredita que se trata do reconhecimento do sentimento de pertencer a um todo maior que os interesses individuais. As definições desse grupo englobaram tópicos como respeito ao meio ambiente e especialmente da raça humana como um todo, estando de acordo com a definição de MOGGI E BURKHARD (2004). Um outro grupo de igual tamanho apresentou um conceito parecido, com a diferença de focalizar mais no respeito por parte das organizações à vida particular dos seus funcionários. Este grupo também associou o conceito à habilidade das pessoas em conciliar o trabalho com os demais aspectos da vida, equilibrando os papéis desempenhados.

Dois outros grupos, cada um também representando 11,1% dos participantes, associaram a Espiritualidade a conceitos com significados diferentes. Um deles citou o Clima Organizacional, que na verdade, é o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas que predomina em um determinado momento em uma empresa (Luz, 1997). O outro afirmou que uma organização espiritualizada é aquela onde as pessoas sabem administrar suas emoções e manifestam esse equilíbrio em suas relações interpessoais. Esse conceito está mais associado à Inteligência Emocional que propriamente ao tema pesquisado (Goleman, 1995).

Os demais participantes citaram a Sinergia no trabalho em equipe (8,3%), que na verdade pode ser um resultado da presença da Espiritualidade e o sentimento de paz interior por meio de técnicas de meditação (5,6%), que é uma alternativa para se chegar a ela.

**Tabela 07: Influências determinantes para o desenvolvimento da Espiritualidade de um indivíduo**

<b>Agentes</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>
Família	<b>16</b>	14	6	0	0	0
Religião	9	<b>8</b>	7	5	3	4
Escolha Individual	11	7	<b>8</b>	8	1	1
Amigos	0	6	11	<b>13</b>	4	2
Formação Profissional	0	0	1	2	<b>19</b>	14
Empresa onde trabalha	0	1	3	8	9	<b>15</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Em razão do crescimento da discussão sobre a importância do desenvolvimento espiritual dos executivos modernos, surge a necessidade de verificar quais são os principais agentes que contribuem para o crescimento espiritual de um indivíduo.

A família foi indicada como a mais determinante influência, sugerindo que a fase inicial da vida seja o período de maior potencial para o enaltecimento do espírito humano. Provavelmente as lições de valores e princípios passadas pelos pais e a disposição das crianças para o aprendizado influenciaram as respostas.

A Religião foi apontada como a segunda influência mais decisiva. Embora a pesquisa não tenha abordado essa questão, imagina-se que é provável que os que seguem grupos religiosos tenham respondido dessa forma. Completando o grupo dos três itens mais citados, a escolha individual aparece na terceira posição.

Em um nível abaixo, aparecem os Amigos, Formação e a Empresa onde trabalha. Tais observações indicam que o meio social e o profissional foram considerados como pontos de baixa influência no desenvolvimento da Espiritualidade. Entretanto, os valores transmitidos pela família e instituições religiosas e o poder de escolha individual foram indicados como essenciais.

**Tabela 08: Influências determinantes para o desenvolvimento da Espiritualidade de uma Organização**

<b>Agentes</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>
Cultura Organizacional	<b>17</b>	8	2	9	0	0
Perfil dos Diretores e Gerentes	13	<b>11</b>	7	3	1	1
Ações do Departamento de Recursos Humanos	6	12	<b>9</b>	3	6	0
Perfil dos demais funcionários	0	4	9	<b>8</b>	7	8
Ramo de Atividade	6	3	2	4	<b>17</b>	4
Normas	0	4	4	3	7	<b>18</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Ao serem indagados sobre os fatores que mais influenciam o desenvolvimento da Espiritualidade de uma Empresa, a resposta mais comum foi a de que a Cultura Organizacional é o de maior importância. Um segundo item apontado como sendo de forte influência na Espiritualidade Organizacional é o perfil dos diretores e gerentes da empresa.

Estas respostas mostram que, na opinião dos participantes, a prática de ações que demonstrem valores elevados no cotidiano podem influenciar mais que eventos isolados. Um exemplo é o fato de que as ações do Departamento de Recursos Humanos foram consideradas menos importantes que a Cultura e o Perfil dos Gerentes, o que mostra que os gerentes que participaram da pesquisa têm consciência de seu poder de influência sobre o crescimento espiritual da organização. Eles acreditam possuir maior poder de influência que os demais funcionários.

O Ramo de Atividade e as Normas da empresa foram considerados como itens de menor relevância na questão discutida. Em resumo, as observações levam à idéia de que os gerentes acreditam que o exemplo constante é a melhor maneira de se melhorar a Espiritualidade da Organização.

#### **4.3. Avaliações da Espiritualidade e Variáveis de Desempenho**

As questões seguintes tratam de avaliações da espiritualidade individual, dos líderes, da empresa e do comprometimento dos participantes, entre outros itens. As questões foram dispostas de duas formas:

- Afirmações – Frases afirmativas, onde o participante marcava a melhor opção que correspondesse à sua realidade. As opções foram desde “Concordo completamente” até “Discordo completamente”.
- Descrições de Intensidade – Frases incompletas, que forneciam como opções de resposta os graus de intensidade “Muito alta” até o outro extremo “Muito baixa”.

Com o intuito de facilitar o entendimento das respostas dadas pelos participantes, para cada frase dos dois tipos explicados acima, foi obtida uma média ponderada. Esta média foi chamada de índice de concordância. Segue abaixo uma lista das possíveis respostas para os dois tipos de questão e as graduações e pesos utilizados para o cálculo da média ponderada.

**Tabela 09: Associação de respostas de avaliação de intensidade e concordância**

Opção de Resposta		Graduação
Muito alta	Concordo Completamente	7
Alta	Concordo	6
Um pouco Alta	Concordo um pouco	5
Indeciso	Indeciso	4
Um pouco baixa	Discordo um pouco	3
Baixa	Discordo	2
Muito Baixa	Discordo Completamente	1

**Fonte: Dados da pesquisa**

**Tabela 10: Relação de pesos atribuídos às respostas**

Opção de Resposta		Pesos
Muito alta	Concordo Completamente	100
Alta	Concordo	83,3
Um pouco Alta	Concordo um pouco	66,6
Indeciso	Indeciso	50
Um pouco baixa	Discordo um pouco	33,3
Baixa	Discordo	16,7
Muito Baixa	Discordo Completamente	0

**Fonte: Dados da pesquisa**

A partir da próxima tabela, serão mostrados os resultados das avaliações feitas pelos participantes.

**Tabela 11: Avaliação da Espiritualidade Pessoal**

Questão	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	IC
5 - A minha Espiritualidade é...	5	15	12	3	1	0	0	<b>75,9</b>
37 - Eu me considero uma pessoa espiritualizada.	6	18	7	4	1	0	0	<b>69,4</b>
<b>Índice de Concordância Médio</b>								<b>72,7</b>

**Fonte: Dados da pesquisa****Tabela 12: Avaliação da Espiritualidade da Empresa**

Questão	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	IC
6 - A espiritualidade da empresa onde trabalho é...	3	2	3	4	5	13	6	<b>34,7</b>
34 - A organização onde trabalho pode ser considerada uma empresa espiritualizada.	3	1	4	6	6	6	10	<b>34,7</b>
<b>Índice de Concordância Médio</b>								<b>34,7</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

**Tabela 13: Avaliação da Espiritualidade dos Líderes da Empresa**

Questão	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	IC
7 - A espiritualidade dos líderes da empresa onde trabalho é...	2	4	3	2	4	14	7	<b>33,3</b>
30 - Acredito que os líderes desta empresa são pessoas espiritualizadas.	3	4	4	3	3	12	7	<b>37,5</b>
<b>Índice de Concordância Médio</b>								<b>35,4</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Em geral, os gerentes que responderam o questionário acreditam ser pessoas Espiritualizadas, conforme mostrado na tabela 11. Somente um participante declarou que discorda um pouco que seja uma pessoa espiritualizada. A maioria das pessoas avaliou sua Espiritualidade como alta ou um pouco alta.

Entretanto, quando foi solicitada uma avaliação do grau de Espiritualidade da organização onde trabalham, as respostas foram diferentes. Os índices de concordância para os itens citados foram de, respectivamente, 34,7 e 35,4, o que indica de maneira geral, a avaliação para as empresas e para seus líderes indica que ambos possuem uma espiritualidade um pouco baixa. Mas, por ter havido um índice relativamente alto de pessoas que avaliam os líderes e empresas como espiritualizados, acredita-se que avaliar a amostra por uma média somente não seria adequado. Acredita-se que seria coerente buscar dividir a amostra em grupos com características semelhantes e analisá-los individualmente, o que será feito mais adiante.

Provavelmente, a alta discrepância entre a avaliação da Espiritualidade individual e a dos líderes e da Organização se deve ao fato de que o ser humano tende a ser mais crítico e rigoroso quando avalia outras pessoas ou grupos que quando faz um auto julgamento. A habilidade de perceber os erros alheios costuma acompanhar a dificuldade em notar as próprias limitações.

Vale ressaltar que os todos participantes ocupam posições de liderança em suas empresas, portanto quando eles avaliam os líderes, estão se referindo a um grupo do qual fazem parte. É pouco provável imaginar que a amostra tenha encontrado justamente as exceções, ou seja, o restrito grupo de líderes espiritualizados que trabalham em organizações sem essas características. É mais coerente imaginar que houve maior rigor na avaliação dos líderes e da empresa que na auto avaliação.

Uma informação relevante obtida na comparação entre as avaliações da Espiritualidade da empresa e dos líderes é que dos 36 participantes, 23 avaliaram ambos de maneira idêntica. Além disso, mesmo dentre aqueles que declararam que a espiritualidade dos líderes e da empresa são diferentes, essa diferença se referiu somente à intensidade da concordância ou da discordância. Em outras palavras, não houve nenhum participante que concordasse que a empresa é espiritualizada e que acreditasse que os líderes não o são, e vice-versa.

Os sentimentos obtidos no contato com os líderes são mais perceptíveis que aqueles relacionados à empresa, portanto pode-se sugerir que tal informação indique que as pessoas avaliaram a espiritualidade organizacional baseados na visão que possuem a respeito de seus líderes.

Diferentes motivos têm incentivado executivos a procurar conhecer a respeito do tema Espiritualidade. Alguns se baseiam em uma necessidade de utilizar o potencial das corporações para o desenvolvimento de um padrão de vida humano de maior qualidade. Um outro motivo que também deve ser levado em questão é a influência que o desenvolvimento da Espiritualidade pode causar na produtividade e desempenho. As questões a seguir buscaram avaliar sua satisfação quanto ao trabalho, ao seu sentimento de realização profissional e, finalmente, ao seu desempenho.

**Tabela 14: Satisfação quanto ao trabalho**

Questão	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	IC
8 - A minha satisfação quanto a meu trabalho é...	3	14	7	5	4	2	1	<b>65,2</b>
33 - O meu trabalho me traz um sentimento de satisfação interior.	8	18	3	3	5	3	3	<b>79,6</b>
<b>Índice de Concordância Médio</b>								<b>72,4</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

**Tabela 15: Sentimento de realização profissional**

Questão	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	IC
36 - Até este momento da minha carreira profissional, posso me considerar uma pessoa realizada profissionalmente.	5	10	11	4	3	2	1	<b>66,6</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

**Tabela 16: Desempenho no Trabalho**

Questão	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	IC
10 - Levando em conta meu potencial, meu desempenho nessa organização é...	6	9	14	0	4	1	2	<b>67,6</b>
29 - Estou trabalhando em um nível alto de produtividade.	9	13	7	2	2	3	0	<b>74</b>
<b>Índice de Concordância Médio</b>								<b>70,8</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Todos os três pontos acima foram avaliados como satisfatórios, entretanto, pode-se observar que para cada questão, há alguns indivíduos que não estão satisfeitos quanto ao trabalho que desempenham, não estão realizados no que fazem e acreditam ter um desempenho abaixo do seu potencial. Mais adiante nesse trabalho, será feita uma análise para verificar se este grupo considerado insatisfeito quanto a esses itens possui outras características que o diferenciam dos que estão satisfeitos.

As questões seguintes fornecem uma avaliação dos itens que compõem a Espiritualidade. Os tópicos avaliados foram a Satisfação quanto ao trabalho, o Sentimento de realização profissional, o Desempenho no trabalho, o Respeito à individualidade, a Alegria no trabalho, o Sentimento de contribuição à sociedade, Alinhamento dos valores do indivíduo com os da organização e Sentimento de comunidade na equipe.

Esses tópicos são uma adaptação dos utilizados por REGO, SOUTO e CUNHA (2005) em pesquisa sobre Espiritualidade nas organizações.

**Tabela 17: Respeito à Individualidade**

Questão	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	IC
18 - A minha individualidade é valorizada no meu local de trabalho.	12	9	7	0	1	2	5	<b>69</b>
24 - Nesta empresa, não sou forçado a seguir um modelo de personalidade, mas tenho oportunidades para me manifestar como realmente sou.	8	15	3	2	2	2	4	<b>68</b>
<b>Índice de Concordância Médio</b>								<b>68,5</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

O item “Respeito à Individualidade” avalia a liberdade que as pessoas recebem para agirem de maneira natural e a valorização da individualidade de cada pessoa no ambiente de trabalho. De forma geral, pode-se dizer que os respondentes concordam que sua individualidade é respeitada.

**Tabela 18: Alegria no Trabalho**

Questão	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	IC
17 - Na maioria dos dias, vou para o trabalho com prazer.	8	6	7	1	11	2	1	<b>61,5</b>
25 - Sinto alegria no meu trabalho.	9	7	8	4	6	2	0	<b>68</b>
<b>Índice de Concordância Médio</b>								<b>64,8</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Embora acreditem que são respeitados quanto à sua individualidade, os participantes da pesquisa não apresentaram a mesma opinião quanto ao sentimento de alegria que desfrutam no trabalho. O índice de concordância médio foi de 64,8%, abaixo dos 65%, que foi adotado como o grau mínimo para se caracterizar a concordância.

**Tabela 19: Sentimento de contribuição à sociedade**

Questão	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	IC
15 - Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.	14	7	9	1	1	2	2	<b>75</b>
16 - A organização onde trabalho me ajuda a ser útil à sociedade.	7	16	6	0	4	2	1	<b>72,2</b>
22 - Vejo que existe uma relação entre meu trabalho e benefícios para a sociedade como um todo.	11	9	9	1	1	1	4	<b>70,8</b>
<b>Índice de Concordância Médio</b>								<b>72,7</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Quando questionados a respeito da contribuição que prestam à sociedade como um todo, os participantes apresentaram o maior índice de concordância dentre os itens que compõem a Espiritualidade que foram avaliados. Por exemplo, 30 dos 36 avaliados disseram que concordam que experimentam uma sensação de utilidade à sociedade no trabalho que exercem.

**Tabela 20: Alinhamento dos valores do indivíduo com os da organização**

Questão	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	IC
12 - A organização respeita a minha "vida interior".	10	8	7	2	3	3	3	<b>66,2</b>
13 - Sinto-me bem com os valores que predominam na organização.	10	6	4	2	6	5	2	<b>59,7</b>
14 - O trabalho que realizo está ligado com aquilo considero importante na vida.	8	9	7	0	3	4	5	<b>60,6</b>
21 - No meu trabalho, não me sinto pressionado a agir contra meus valores de conduta.	13	11	6	2	2	1	1	<b>77,8</b>
<b>Índice de Concordância Médio</b>								<b>66,1</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Embora a maioria dos participantes acredite de que não é pressionado a agir contra seus valores, o índice de concordância é de 59,7 quando questionados a respeito do sentimento que possuem quanto aos valores que predominam na empresa. Estas informações podem conduzir à idéia de que embora haja pessoas que estejam descontentes com práticas de conduta da organização, a maioria delas não é pressionada a participar dessas ações.

Ainda que a maioria dos participantes tenham concordado que há uma ligação entre as missões individuais e organizacionais, o grau de concordância pode ser considerado baixo nessa questão. Um grupo de 12 indivíduos, ou seja, um terço dos participantes, discorda que a missão da empresa esteja alinhada com a sua própria.

**Tabela 21: Sentimento de comunidade na equipe**

Questão	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	IC
11 - As pessoas que trabalham comigo sentem-se parte de uma família.	4	9	12	0	1	4	6	<b>56,9</b>
19 - As pessoas que trabalham comigo apóiam umas às outras.	4	8	15	2	2	2	3	<b>62,9</b>
20 - Existe um espírito de comunidade em minha equipe de trabalho.	3	12	13	2	3	1	2	<b>66,2</b>
23 - As pessoas que trabalham comigo estão ligadas entre si por um propósito comum.	3	11	11	1	6	1	3	<b>61,5</b>
26 - Os membros da minha equipe se preocupam realmente uns com os outros.	3	10	13	1	5	1	3	<b>62</b>
<b>Índice de Concordância Médio</b>								<b>56,9</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Dos itens que compõem a Espiritualidade Organizacional, o Sentimento de Comunidade na Equipe foi considerado como o que apresentou o menor grau de concordância. Ao longo das questões que avaliaram esse assunto, apenas um grupo limitado a 3 ou 4 participantes afirmou concordar plenamente que sentem-se parte de uma família em seu trabalho, que existe apoio e preocupação mútua entre os membros da equipe e que as pessoas estão ligadas umas às outras por um propósito comum.

De maneira geral, pode-se verificar que não houve discordância quanto à presença de algum dos itens avaliados. Os índices de concordâncias mostram que os participantes concordaram que há em suas organizações a presença de Respeito à individualidade dos seus membros, Sentimento de contribuição à sociedade e Alinhamento dos valores do indivíduo com os da organização.

Entretanto não se pôde verificar a um grau de concordância satisfatório a respeito da Alegria no trabalho e do Sentimento de comunidade na equipe.

**Tabela 22: Equilíbrio de papéis**

Questão	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	IC
27 - Tenho desfrutado de uma vida social satisfatória.	1	8	13	3	7	4	0	<b>57,8</b>
31 - Tenho uma vida financeira saudável.	12	11	7	1	2	3	0	<b>76,4</b>
32 - Estou satisfeito com minha vida familiar/ conjugal.	13	7	11	1	4	0	0	<b>77,7</b>
35 - Exercito meu corpo regularmente.	6	4	7	0	2	2	15	<b>41,6</b>
38 - Creio que tenho me desenvolvido intelectualmente.	13	11	9	0	2	1	0	<b>80,5</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

As questões listadas na tabela 22 procuraram verificar se os participantes têm alcançado o equilíbrio entre as áreas sociais, financeira, familiar, de saúde e intelectual em suas vidas. As respostas mostraram que o desenvolvimento intelectual, financeiro e familiar foram considerados satisfatórios. Entretanto, as respostas quanto à vida social e o cuidado com o físico mostraram que não se pode dizer que os participantes estão satisfeitos com suas atividades fora do trabalho e que eles se exercitam regularmente.

Supõe-se que o pouco tempo livre fora do trabalho seja a principal razão pela qual os aspectos físicos e sociais tenham sido considerados menos satisfatórios que os demais. A dedicação no trabalho pode gerar o desenvolvimento intelectual, o progresso financeiro e, por consequência deste último, melhores recursos para atividades em família. Entretanto, imagina-se que seja necessário que haja mais tempo livre para que os executivos se dediquem a aspectos que não podem ser desempenhados no ambiente de trabalho.

As questões listadas a seguir trataram a respeito do comprometimento dos participantes. As afirmações sobre as quais foi solicitada um parecer de concordância avaliaram os três tipos de Comprometimento citados por REGO, CUNHA e SOUTO (2005): Afetivo, Normativo e Instrumental.

**Tabela 23: Comprometimento Afetivo**

Questão	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	IC
39 - Sinto orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	7	10	4	1	4	6	4	<b>57,8</b>
43 - Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	8	7	4	4	4	5	4	<b>57,4</b>
46 - Sinto-me parte da "família" desta empresa.	7	7	2	2	6	4	8	<b>49,5</b>
<b>Índice de Concordância Médio</b>								<b>54,9</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

O comprometimento afetivo está relacionado basicamente a sentimentos de orgulho e simpatia do indivíduo para com a organização. As respostas mostraram que há uma diversidade considerável entre as opiniões dos participantes, o que também sugere a necessidade de uma análise de grupos de participantes com respostas em comum.

De maneira geral, verificou-se que há uma certa bipolarização nas respostas, o que gerou uma média de concordância de 54,9%. Portanto, a média ponderada não representa a opinião da amostra de maneira satisfatória em razão da diversidade de respostas.

**Tabela 24: Comprometimento Normativo**

Questão	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	IC
44 - Não deixaria esta organização, pois sinto que tenho obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	0	3	7	2	4	3	17	<b>27,8</b>
45 - Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar esta empresa agora.	1	6	6	1	2	10	10	<b>35,6</b>
49 - Sinto que, mesmo se recebesse uma oferta melhor de emprego, não seria correto deixar esta organização.	0	3	5	3	4	8	13	<b>27,8</b>
<b>Índice de Concordância Médio</b>								<b>30,4</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

**Tabela 25: Comprometimento Instrumental**

Questão	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	IC
40 - Muitos aspectos da minha vida se desestruturariam caso eu saísse desta empresa.	0	7	10	0	1	11	7	<b>40,7</b>
41 - Mantenho-me nesta organização porque sinto que não seria fácil ser admitido em outra empresa.	3	2	4	4	4	8	11	<b>33,3</b>
42 - Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	2	4	3	1	4	13	9	<b>31,5</b>
47 - Sinto que possuiria poucas alternativas de emprego caso saísse desta empresa.	0	4	7	3	1	12	9	<b>32,8</b>
48 - O fato de que eu teria poucas chances em outras empresas é o principal motivo que me mantém nessa organização.	0	2	8	2	0	11	13	<b>27,3</b>
<b>Índice de Concordância Médio</b>								<b>33,1</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Os indivíduos que participaram da pesquisa apresentaram uma visão diferente quando indagados com relação ao Comprometimento Normativo, que se relaciona com um compromisso moral de permanecer na organização. O índice de concordância abaixo dos 35% indica que pode-se dizer que a amostra discorda que exista este tipo de comprometimento. As respostas para esta questão foram parecidas com as manifestadas quanto ao Comprometimento Instrumental, que é decorrente da permanência na empresa em função da dificuldade de recolocação no mercado.

#### 4.4. Avaliações sobre Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade

Diversas empresas têm buscado aplicar Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade com o intuito de influenciar positivamente o desempenho de seus profissionais. As questões a seguir buscaram verificar o percentual de empresas que têm desenvolvido iniciativas deste gênero e a opinião dos executivos a respeito.

**Tabela 26: Realização de Programas sobre Espiritualidade nas Empresas**

Questão 50 – A empresa onde você trabalha realiza algum tipo de Programa com o propósito de desenvolver a Espiritualidade dos funcionários?

Resposta	Frequência	(%)
Sim	20	55,6
Não	16	44,4

**Fonte: Dados da pesquisa**

**Tabela 27: Opinião sobre Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade**

Questão 51 – Você acredita que um Programa Organizacional de Desenvolvimento da Espiritualidade pode desenvolver tal característica nos indivíduos participantes?

Resposta	Frequência	(%)
Sim	19	52,8
Não	17	47,2

**Fonte: Dados da pesquisa**

De acordo com os participantes, 55,6% das empresas têm implantado Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade. Imagina-se que um percentual maior dessas empresas desenvolve programas motivacionais em geral, mas nem todos foram considerados como voltados para a Espiritualidade. Os executivos participantes da pesquisa mostraram equilíbrio quanto à crença de que programas de Espiritualidade podem influenciar no crescimento espiritual das pessoas. Um grupo de 52,8% concordou que essa influência pode ocorrer, enquanto os demais 47,2% mostraram-se céticos quanto a esse fato.

**Tabela 28: Opinião sobre fatores críticos para o sucesso de Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade**

Questão 52 - Qual seria o fator mais determinante para que um Programa de tal natureza seja bem sucedido?

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
Exemplo dos líderes	27	75
Participação não obrigatória	6	16,7
Didática e Conteúdo adequados	2	5,6
Abertura para participação na escolha dos temas	1	2,8

**Fonte: Dados da pesquisa**

A maior parte dos respondentes indicou que o fator mais importante para que um programa de desenvolvimento da Espiritualidade alcance o sucesso é o exemplo mostrado diariamente pelos líderes. Tal dado está de acordo com a observação de diversos teóricos que afirmam que a Integridade é uma das características mais desejadas em um indivíduo, conforme observado no quadro 06. Concorda também com os dados expostos na tabela 05, que mostrou a Integridade e a Ética como as características consideradas mais importantes em um executivo.

#### **4.5. Estabelecimento dos Grupos**

Um dos objetivos do trabalho era estabelecer grupos que apresentam características distintas entre si e características comuns entre os membros dos grupos. Para tal, foram empregadas técnicas de análise multivariada com o objetivo de avaliar a existência da associação entre variáveis simultaneamente. O emprego dessa técnica permitiu aprofundar as observações a respeito dos dados coletados na pesquisa.

Foi utilizado um programa estatístico chamado SPSS 13.0 for Windows para realizar a análise. O programa permitiu analisar as respostas dos 36 participantes e agrupá-los em conjuntos a partir da Análise de Cluster.

É importante salientar que os fatores que determinaram a formação dos grupos se basearam nas questões referentes à Espiritualidade dos respondentes, das empresas onde trabalham e de seus líderes e ao Comprometimento dos participantes.

Ao realizar a partição da amostra, verifica-se que a distribuição encontrada na divisão em 3 clusters sugere um equilíbrio entre suas frequências e foi a definida para

dividir a amostra em grupos de participantes que possuem características semelhantes. Desta forma, obteve-se a seguinte formação:

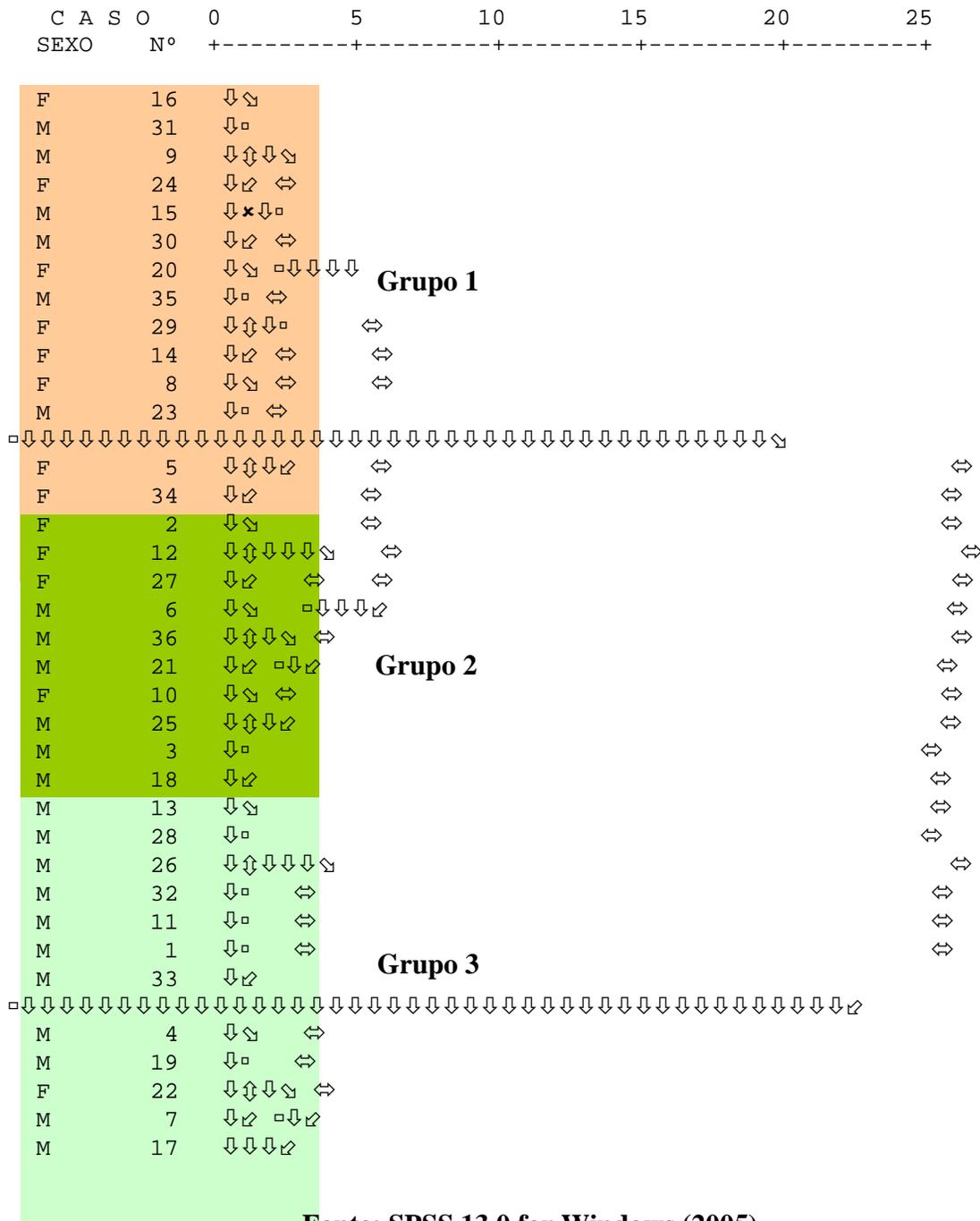
- Grupo 1 – 12 indivíduos
- Grupo 2 – 10 indivíduos
- Grupo 3 – 14 indivíduos

A figura 03 mostra o dendograma para esta combinação. O dendograma é um gráfico que propicia uma visualização das combinações realizadas no processo de formação dos clusters. Mostra também os clusters reunidos e sugere o tamanho ideal de clusters a ser utilizado a fim de se obter uma distribuição mais uniforme entre os grupos.

Para identificar a quantidade de indivíduos que se enquadram em cada cluster, basta contar os indivíduos dentro das fronteiras entre os grupos. Desta maneira, observa-se grupos de doze, dez e catorze participantes, assim como indicado anteriormente.

Para conhecer as características dos grupos, identificar as semelhanças entre os seus indivíduos internamente e as diferenças entre os grupos, basta associar o número correspondente ao participante e verificar na tabela de questões quais foram as suas respostas. Desta maneira, as semelhanças e distinções poderão ser avaliadas levando em consideração a revisão bibliográfica realizada.

**Figura 03: Dendrograma dos clusters encontrados**



Fonte: SPSS 13.0 for Windows (2005)

#### 4.6. Características dos Grupos

Com o objetivo de auxiliar no entendimento sobre a formação dos grupos, a tabela 29 mostra a média ponderada das respostas dos membros dos grupos para as

questões que mais influenciaram em suas formações (foi utilizado o índice de concordância).

**Tabela 29: Média ponderada de respostas que influenciaram na formação dos grupos**

	<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>
Espiritualidade pessoal	70	54,3	85,7
Espiritualidade da Empresa	28,6	78,6	74,3
Espiritualidade de seus líderes	27,1	30	78,6
Comprometimento Afetivo	58,6	31,4	88,6
Comprometimento Normativo	22,9	42,9	58,6
Comprometimento Instrumental	34,3	72,9	27,1
Crença na Eficácia de Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade	50	20	83,3

**Fonte: Dados da pesquisa**

#### **4.6.1 – Grupo 1 – Gerentes Espiritualizados e insatisfeitos com seus líderes e com a empresa**

Trata-se de gerentes seguros quanto à sua empregabilidade. A razão pela qual permanecem trabalhando em sua atual empresa não é a dificuldade de recolocação profissional. Sua ligação afetiva com relação à empresa é mediana, o que faz imaginar que sua permanência na empresa é vulnerável, a menos que haja outro motivo que os influencie a permanecer na trabalhando na atual organização.

Dentre os grupos encontrados, este é o que apresentou maior satisfação com relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Esta satisfação é ainda mais expressiva nos aspectos da vida social. Provelmente, trabalham em organizações que, embora não propiciem as oportunidades esperadas para o desenvolvimento espiritual no trabalho em si, respeitam a vida pessoal de seus funcionários, o que é relevante para essas pessoas. Talvez esse seja o motivo que os mantém na mesma organização.

Este equilíbrio pode ter influenciado na opinião positiva apresentada quanto à Espiritualidade pessoal. O grupo é formado por pessoas que se consideram espiritualizadas, porém não reconhecem a presença da mesma característica em seus líderes e na empresa.

#### **4.6.2 – Grupo 2 – Gerentes críticos quanto à Espiritualidade e inseguros profissionalmente**

O segundo grupo é composto pelos gerentes que avaliaram de maneira mais negativa a sua espiritualidade pessoal, ainda que tenham se classificado, em média, como indecisos quanto à própria espiritualidade. Os membros deste grupo também indicaram que não consideram seus líderes e a empresa onde trabalham como espiritualizados.

É formado por pessoas que não sentem orgulho por trabalharem na empresa que os emprega e não possuem um sentimento de dever para com a mesma. Dentre os grupos, é o que apresenta a menor ligação afetiva para com a organização.

Uma razão decisiva pela qual permanecem trabalhando na empresa atual é a dificuldade que enfrentariam em recolocar-se profissionalmente. Embora sintam-se inseguros quanto à sua empregabilidade, tal fato não se deve a qualquer aspecto relacionado a faixa etária.

É constituído por gerentes que estão insatisfeitos em relação à vida financeira. O questionário não avaliou a causa desta insatisfação, mas imagina-se que tal fato pode ter influenciado no ceticismo apresentado quanto aos benefícios de Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade. Apenas 20% dos membros deste grupo acreditam que tais programas podem gerar influências positivas sobre a Espiritualidade dos participantes.

#### **4.6.3 – Grupo 3 – Gerentes Espiritualizados e satisfeitos com seus líderes e a empresa**

Formado por gerentes que, na avaliação, apresentaram a avaliação mais positiva acerca de sua espiritualidade pessoal. Assim, como ocorreu com os demais clusters, os membros deste grupo acreditam que são mais espiritualizados que seus líderes, entretanto, foi o único cluster que concordou que seus líderes e a empresa onde trabalham são espiritualizados.

Os indivíduos que compõem este grupo foram os que mostraram maior comprometimento afetivo, concordando com a idéia de REGO, CUNHA e SOUTO (2005) de que quando as pessoas são lideradas com base em princípios, possuem maior probabilidade de ligarem-se afetivamente com a organização na qual trabalham.

Também em concordância a pesquisa de REGO, CUNHA e SOUTO (2005), o grupo apresentou mediano comprometimento normativo e baixo comprometimento instrumental. Provavelmente, a razão para tais fatos é a segurança advinda de uma empregabilidade mais sólida. É relevante observar que a satisfação com a vida financeira também foi um critério que o diferenciou dos demais clusters.

Imagina-se que seu principal motivo para permanecer na organização onde estão é a ligação afetiva que possuem, e não a dificuldade de se recolocarem no mercado em caso de desligamento da atual empresa.

Outra característica que diferencia este grupo dos demais é sua propensão a confiar em Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade. Imagina-se que, por serem pessoas mais espiritualizadas, eles adotam uma postura menos crítica e mais propícia ao aprendizado frente a programas desse gênero.

Embora não tenha sido encontrada nenhuma referência na bibliografia quanto à influência do sexo nas questões avaliadas no questionário, este cluster é formado, em sua maioria, por pessoas do sexo masculino. Dentro dos doze componentes do grupo há apenas uma mulher. Na amostra como um todo foi composta por vinte e três homens e treze mulheres.

Imagina-se que o preconceito encontrado pelas mulheres no mercado de trabalho possa ter influenciado na avaliação da espiritualidade dos líderes e em seu comprometimento afetivo. Além disso, sua dificuldade de conciliar os papéis de executiva e, possivelmente, mãe e esposa, pode ter afetado sua auto avaliação acerca da espiritualidade.

Esse grupo parece representar melhor o perfil encontrado de executivo espiritualizado encontrado na revisão bibliográfica. Indivíduos com tal perfil poderão ser observados em novas proposições com respeito à importância da Espiritualidade na formação dos executivos.

## **5. CONCLUSÕES**

A proposta do trabalho foi a de conhecer a opinião de gerentes a respeito da Espiritualidade e seus efeitos sobre o Comprometimento Organizacional. A revisão

bibliográfica e algumas informações coletadas na pesquisa realizada junto aos executivos geraram uma melhor compreensão a respeito do tema. Definiu-se o conceito de Espiritualidade nos níveis pessoal e empresarial e buscou-se discutir os fatores que colocaram a Espiritualidade como uma idéia de importância essencial no ambiente corporativo.

A revisão bibliográfica realizada permitiu a formulação de algumas conclusões que servem como auxílio para conhecer a importância e alguns outros aspectos sobre o desenvolvimento espiritual de indivíduos e organizações:

A) O conceito de Espiritualidade no contexto organizacional deve desconsiderar questões que não se refiram à vida terrena. Aspectos como a vida após a morte e a origem da vida não são relevantes para a discussão à qual o ambiente empresarial se propõe, ainda que seja comum encontrar pessoas que associem Espiritualidade à Religiosidade.

B) A discussão a respeito da Espiritualidade vem crescendo no ambiente corporativo principalmente por duas razões básicas:

- O cenário atual faz com que as organizações confiem a executivos de alto padrão informações que são vitais para seu sucesso. A informação, o conhecimento e a criatividade tornaram-se essenciais para o executivo moderno. Entretanto, para que essa confiança possa ser praticada, é preciso que o profissional demonstre integridade e ética em sua personalidade.
- A concorrência trazida pela globalização faz com que empresas estejam buscando desenvolver competências intangíveis para agregar valor às suas marcas. A consciência espiritual demonstrada pela maneira pela qual as empresas lidam com o social, ecologia e força de trabalho tem sido valorizada no mercado.

C) O desenvolvimento da Espiritualidade não se dá por meio de técnicas pragmáticas para influenciar o comportamento humano. O desejo pela obtenção de resultados em curto prazo pode fazer com que empresas utilizem técnicas manipulativas para obter o comportamento necessário de seus funcionários. Entretanto, o

desenvolvimento da Espiritualidade é uma questão de escolha individual, que exige determinação e diligência pessoal. A maneira de se influenciar alguém a desenvolvê-la é por meio do exemplo, reforçada pela exposição de conceitos, que pode ser realizada em seminários, por exemplo. Cabe à pessoa a quem se deseja influenciar a escolha de esforçar-se ou não para desenvolver essa característica.

A pesquisa de campo avaliou o conceito dos gerentes a respeito da espiritualidade nas empresas. Foi verificado que na amostra pesquisada:

D) Características formadoras da Espiritualidade como Integridade e Ética foram consideradas como as mais importantes em um líder. Provavelmente, o descontentamento da sociedade com o comportamento desonesto de alguns governantes brasileiros, amplamente discutido na sociedade nos últimos meses, teve influência nesta resposta.

E) Todos os gerentes consideraram-se mais espiritualizados que seus líderes e que a empresa onde trabalham. Esse dado reflete a tendência humana de observar os erros alheios mais facilmente que os próprios.

F) Os gerentes menos críticos quanto à Espiritualidade de seus líderes e da empresa em que trabalham foram os que se avaliaram como os mais espiritualizados. Entretanto, não se pode afirmar que a auto avaliação positiva da Espiritualidade está necessariamente associada com a avaliação positiva da Espiritualidade alheia.

G) As pessoas avaliaram a Espiritualidade da organização com base na Espiritualidade dos líderes que dirigem aquela empresa. Isto ressalta a importância do exemplo demonstrado pela alta gerência em questões éticas no dia a dia.

H) O equilíbrio entre os diversos papéis exercidos pelos executivos tem sido mais amplamente alcançados nas áreas familiar/conjugal, financeira e intelectual. Os cuidados com o corpo e o desfrute da vida social foram considerados como os que estão sendo menos satisfeitos.

I) Embora não tenha havido uma opinião predominante com relação aos benefícios de Programas de desenvolvimento da Espiritualidade, os participantes manifestaram a idéia de que os aspectos técnicos desses programas não são os mais importantes. O fundamental para o sucesso desse tipo de atividade é a interiorização dos

conceitos demonstrados pelos líderes no cotidiano. Além disso, o direito de liberdade de escolha quanto à participação no Programa também foi indicado como relevante para que o programa gere efeitos positivos.

J) Foram comparadas opiniões e atitudes baseadas nas respostas ao questionário e foi possível definir grupos distintos de executivos de acordo com o nível de desenvolvimento espiritual e estilo de comprometimento.

**Quadro 07: Distribuição dos grupos de gerentes segundo a visão sobre a Espiritualidade e estilo de Comprometimento**

<b>Grupos</b>	<b>Características</b>
<b>Cluster 1 – Gerentes Espiritualizados e</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentaram-se como o grupo dos indivíduos mais satisfeitos quanto ao equilíbrio entre a vida</li></ul>

<p><b>insatisfeitos com seus líderes e com a empresa</b></p>	<p>profissional e a pessoal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo com a segunda melhor auto-avaliação da Espiritualidade.</li> <li>• Consideram seus líderes e a empresa onde trabalham pouco Espiritualizados.</li> <li>• Não foram considerados comprometidos em nenhum dos três tipos avaliados (Afetivo, Normativo e Instrumental).</li> <li>• Possuem poucas oportunidades de desenvolvimento pessoal no trabalho.</li> </ul>
<p><b>Cluster 2 – Gerentes críticos quanto à Espiritualidade e inseguros profissionalmente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo mais crítico quanto à Espiritualidade pessoal.</li> <li>• Consideram seus líderes e a empresa onde trabalham como pouco Espiritualizados.</li> <li>• Grupo com menor comprometimento afetivo com a empresa.</li> <li>• Indivíduos que enfrentariam maior dificuldade de recolocação em caso de desligamento da atual empresa.</li> <li>• Insatisfeitos quanto à vida financeira.</li> <li>• Céticos quanto à possibilidade de sucesso de um Programa de desenvolvimento da Espiritualidade.</li> </ul>
<p><b>Cluster 3 – Gerentes Espiritualizados e satisfeitos com seus líderes e a empresa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo que melhor se avaliou em termos de Espiritualidade.</li> <li>• Grupo que melhor avaliou a Espiritualidade de seus líderes.</li> <li>• Possuem um alto comprometimento afetivo em relação à organização.</li> <li>• Menor comprometimento Instrumental.</li> <li>• Seguros quanto à sua empregabilidade.</li> <li>• Apóiam a realização de Programas de desenvolvimento da Espiritualidade.</li> <li>• É composto, em sua maioria, por homens.</li> </ul>

**Fonte: Dados da pesquisa**

### **5.1 – Sugestões para executivos e futuras pesquisas**

O trabalho sugere alguns conceitos que podem auxiliar no processo de desenvolvimento espiritual de líderes e organizações.

- A) A Espiritualidade é um conceito cuja divulgação vem aumentando no ambiente empresarial. Entretanto, há um grupo significativo de indivíduos que possuem uma postura crítica quanto a essa idéia. Tal postura pode ser resultado de diversos fatores, como a existência de políticas e cultura organizacionais inadequadas. Sugere-se que a empresa que desejar promover um desenvolvimento espiritual avalie suas políticas e cultura organizacional a fim de analisar se estas estão influenciando a visão do funcionário em direção a um pensamento resistente ao crescimento espiritual.
- B) Em grupo relevante de gerentes, a resistência à Espiritualidade pode ser resultante de um ceticismo pessoal com relação a assuntos considerados muito abstratos. Pessoas com essas características devem ser respeitadas. Imagina-se que a maneira mais adequada de influenciar indivíduos com tal perfil a desenvolver a espiritualidade é por meio do exemplo diário da empresa como um todo e de seus líderes, e não por meio da imposição à participação em Programas. Técnicas pragmáticas e imediatistas, que visam influenciar o comportamento humano podem gerar efeitos indesejados no Clima Organizacional.
- C) O termo “Espiritualidade”, em sua definição válida para o meio corporativo, não está bem posicionado no entendimento de diversos executivos. Tal falta de conhecimento pode gerar preconceitos e resistência, no momento da divulgação de um programa com esse foco. Seria interessante, no caso da aplicação de um programa desse gênero, conceituar de maneira específica a Espiritualidade, a fim de evitar confusões com conceitos como “Religiosidade”, “Misticismo” ou “Auto-Ajuda”.
- D) A pesquisa mostrou que as pessoas avaliaram a Espiritualidade da empresa baseados na visão que possuem de seus líderes. Além disso, indicou também que as empresas onde seus líderes foram considerados mais Espiritualizados foram as que obtiveram também um maior nível de comprometimento afetivo. Como acredita-se que esse tipo de comprometimento é o que gera os melhores efeitos sobre o desempenho, imagina-se que se as empresas enfatizarem esses conceitos principalmente

com seus líderes, haverá uma probabilidade maior da absorção dos conceitos pelas demais camadas hierárquicas da empresa.

- E) A realização de novas pesquisas a partir dos resultados obtidos é recomendada. Os grupos encontrados podem servir como uma referência para a realização de uma análise mais específica. Sugere-se especificamente que sejam estudados com maiores detalhes os indivíduos com características do Grupo 3 (Gerentes Espiritualizados e satisfeitos com seus líderes e a empresa), o que pode servir de auxílio para processos de Seleção de Pessoal onde se deseje encontrar líderes com essas características. Existe uma necessidade crescente de novos estudos para identificar as características de empresas e indivíduos espiritualizados.

## **6. REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS**

- BARDWICK, J. M. Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O Líder do Futuro*. São Paulo: Editora Futura, 1995.
- BECKHARD, R. Sobre líderes do futuro. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O Líder do Futuro*. São Paulo: Editora Futura, 1995
- BERNHOEFT, R. *Trabalhar e desfrutar: equilíbrio entre vida pessoal e profissional*. Rio de Janeiro: Nobel, 1991.
- BONILLA, J. A. Novo enfoque sobre liderança centrada na vida. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, vol.03, nº 01, maio de 2004. Disponível em: <[www.presidentekennedy.com.br/recadm/](http://www.presidentekennedy.com.br/recadm/)>. Acesso em 05.fev.2005.
- CAPRA, F. *O Ponto de Mutação*. São Paulo: Cultrix. 1982.
- CATANANTE, B. Espiritualidade no trabalho. In: *Manual de Gestão de Pessoas e equipes: Estratégias e Tendências*, vol. 1. São Paulo: Gente, 2002.
- CHOPRA, D. A alma da liderança. HSM Management, São Paulo, nº 33, ano 6, p. 60 a 63, jul.-ago. 2002.
- COELHO, T. O ponto de equilíbrio. Revista Vencer! São Paulo, Editora Vencer, ano VI, nº 68, abril de 2005.
- CONGER, J. *Spirit at Work*. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- COOPER, R. e SAWAF, A. *Inteligência Emocional na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- COVEY, S. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- COVEY, S. *Os sete hábitos das pessoas muito eficazes*. São Paulo: Best Seller, 1989.
- DECRANE JR., A. C. *Um modelo constitucional de liderança*. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O Líder do Futuro*. São Paulo: Editora Futura, 1995.
- DIAS, A. Até onde você agüenta? Revista Você S/A, Editora Abril, Edição 70, abril de 2004.
- DRUCKER, P. Prefácio. . In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O Líder do Futuro*. São Paulo: Editora Futura, 1995.
- DRUCKER, P. *O melhor de Peter Drucker: o Homem*. São Paulo: Nobel, 2001.

- DRURY, S. *Servant Leadership and Organization Commitment: Empirical Findings and Workplace Implications*. Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, ago. 2004. Disponível em: [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2004/pdf/drury\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004/pdf/drury_servant_leadership.pdf)>. Acesso em 16.jun.05
- EINSTEIN, A. *Como vejo o mundo*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1981.
- GOLEMAN, D. *Trabalhando com a Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.
- GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOLEMAN, D; BOYATZIS, R. e MCKEE, A. *O poder da Inteligência Emocional*. Campus, 2002.
- GUILLORY, B. *A empresa viva: A Espiritualidade no local de trabalho*. São Paulo: Pensamento – Cultrix, 2000.
- GUSMÃO, M. Aprenda a servir. Revista Você S/A, Editora Abril, Edição 82, abril de 2005.
- HANDY, C. A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O Líder do Futuro*. São Paulo: Editora Futura, 1995.
- HAWLEY, J. *Redespertar espiritual no Trabalho*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- HESKETT J. L. e SCHLESINGER, L. A. 1995. Líderes que moldam e mantêm uma cultura voltada para o desempenho. . In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O Líder do Futuro*. São Paulo: Editora Futura, 1995.
- HESSELBEIN, F. O líder voltado para ‘como ser’. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O Líder do Futuro*. São Paulo: Editora Futura, 1995.
- KOUZES, J. M., e POSNER, B. Z. Sete lições para guiar a viagem para o futuro. . In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O Líder do Futuro*. São Paulo: Editora Futura, 1995.
- KRETLY, P. *Figura de transição: o poder de mudar destinos: como romper padrões e transformar o mundo ao seu redor*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LACERDA, D. O líder espiritualizado. Revista Você S/A, Editora Abril, Edição 82, abril de 2005.

- LAMB, J. From Paternalism to the Servant Organization. Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, ago, 2004. Disponível em: <[http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conferenceproceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2003pdf/laub\\_from\\_paternalism.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conferenceproceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/laub_from_paternalism.pdf)>. Acesso em 11.nov.04
- LUZ, R. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MELÉNDEZ, S. E. Uma visão ‘de fora’ da liderança. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O Líder do Futuro*. São Paulo: Editora Futura, 1995.
- MOGGI, J. e BURKHARD, D. *Como integrar Liderança e Espiritualidade*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- OLIVEIRA, M. A. Processo decisório e intuição: Um conceito moderno de administrar com sucesso na visão de gerentes. Dissertação (Mestrado em Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2002.
- REGO, A., CUNHA, M., e SOUTO, S. Espiritualidade nas Organizações e Empenhamento Organizacional: Um estudo empírico. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro. Disponível em: <[www.egi.ua.pt/wp\\_gestao/Wp6\\_Espiritual\\_Empenhamento.pdf](http://www.egi.ua.pt/wp_gestao/Wp6_Espiritual_Empenhamento.pdf)>. Acesso em 02.fev.2005.
- SENGE, P. *A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização da Aprendizagem*. São Paulo: Bestseller, 1990
- SMITH, H. *O que mais importa*. São Paulo: Nova Cultural, 2000.
- SOUZA NETO, S. P. Os Programas da Qualidade e as mudanças na vida do trabalhador. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 1997.
- SOLOMON, R. *Espiritualidade para céticos: paixão, verdade cósmica e racionalidade no século XX*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- UNESCO, Declaração de Veneza, 1986. Disponível em <http://habitantes.elsitio.com/burente/conferencia>. Acesso em 10.out.2005.
- UNESCO, Declaración Mundial sobre Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Conferencia Mundial sobre Educación Superior. Paris, outubro 1998. Disponível em <<http://habitantes.elsitio.com/burente/conferencia>>. Acesso em 10 out.2005.

- WEISINGER, H. *Inteligência Emocional no Trabalho*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.
- WOLMAN, R. *Inteligência Espiritual*. São Paulo: Ediouro, 2001.
- WORK, J. Dirigindo uma força de trabalho diversificada. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O Líder do Futuro*. São Paulo: Editora Futura, 1995.
- ZOHAR, D. e MARSHALL, I. *Inteligência Espiritual*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

## 7. FORMATO

### 7.1. Lista de Tabelas

Tabela 01	Caracterização da amostra - Sexo
Tabela 02	Caracterização da amostra - Idade
Tabela 03	Caracterização da amostra - Formação
Tabela 04	Caracterização da amostra – Área Funcional
Tabela 05	Principais atributos dos líderes
Tabela 06	Descrições prévias do que é Espiritualidade no contexto Organizacional
Tabela 07	Influências determinantes para o desenvolvimento da Espiritualidade de um indivíduo
Tabela 08	Influências determinantes para o desenvolvimento da Espiritualidade de uma Organização
Tabela 09	Associação de respostas de avaliação de intensidade e concordância
Tabela 10	Relação de pesos atribuídos às respostas
Tabela 11	Avaliação da Espiritualidade Pessoal
Tabela 12	Avaliação da Espiritualidade da Empresa
Tabela 13	Avaliação da Espiritualidade dos Líderes da Empresa
Tabela 14	Satisfação quanto ao trabalho
Tabela 15	Sentimento de realização profissional
Tabela 16	Desempenho no Trabalho
Tabela 17	Respeito à Individualidade
Tabela 18	Alegria no Trabalho
Tabela 19	Sentimento de contribuição à sociedade
Tabela 20	Alinhamento dos valores do indivíduo com os da organização
Tabela 21	Sentimento de comunidade na equipe
Tabela 22	Equilíbrio de papéis
Tabela 23	Comprometimento Afetivo
Tabela 24	Comprometimento Normativo
Tabela 25	Comprometimento Instrumental
Tabela 26	Realização de Programas sobre Espiritualidade nas Empresas
Tabela 27	Opinião sobre Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade
Tabela 28	Opinião sobre fatores críticos para o sucesso de Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade
Tabela 29	Média ponderada de respostas que influenciaram na formação dos grupos

### 7.2. Lista de Figuras

Figura 01	Imagens arquetípicas do ser humano e da organização
Figura 02	Centros Organizacionais guiados por Princípios
Figura 03	Dendograma dos clusters encontrados

### 7.3. Lista de Quadros

- Quadro 01 Semelhanças e diferenças entre Religiões e Espiritualidade
- Quadro 02 Evolução da média de horas trabalhadas por semana pelo executivo brasileiro nas últimas décadas
- Quadro 02 Visão espiritual do ser humano
- Quadro 04 A interação entre os diferentes níveis no ser humano
- Quadro 05 A interação entre os diferentes níveis nas organizações
- Quadro 06 Síntese das características essenciais dos líderes na opinião de teóricos modernos
- Quadro 07 Distribuição dos grupos de gerentes segundo a visão sobre a Espiritualidade e estilo de Comprometimento

## **8. ANEXOS**

Questionário para aplicação em gerentes



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM NEGÓCIOS

O Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, através do Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios está realizando um levantamento sobre a opinião dos líderes brasileiros com relação à espiritualidade nas organizações.

Durante os últimos anos, diversos pesquisadores e empresários têm procurado conhecer e dar sugestões quanto à importância do desenvolvimento da espiritualidade das empresas e do executivo do século XXI. As opiniões diferem de pessoa para pessoa e percebe-se que ainda há diversos aspectos que necessitam de maiores experiências e pesquisas.

Este questionário faz parte de uma pesquisa que visa contribuir para a formação do conhecimento a respeito de como a espiritualidade é vista e praticada nas empresas atualmente. Desde já agradecemos por sua contribuição e disposição em reservar-nos alguns minutos do seu precioso tempo nesta atividade.

Ao responder à diferentes questões, por favor escolha a alternativa que melhor reflita as suas convicções. Por favor responda...

- baseado em seus sentimentos e crenças pessoais
- de modo a refletir como o que realmente acontece e não como deveria ou poderia ser.

Há cinco seções diferentes neste questionário.

- Note que cada seção possui diferentes instruções
- Sinta-se livre para usar, caso reflita a realidade, todas as possibilidades de respostas.
- Se você tiver dúvidas, responda com o pensamento que vier primeiro à mente, de forma intuitiva.
- Leva cerca de 20 minutos para completar todos os itens.
- Respondendo a todos os itens, seu questionário será utilizado para determinar os resultados da pesquisa.

Seu envolvimento com esta pesquisa é completamente anônimo. Ao terminar de preenchê-lo, por favor envie-o para o e-mail "[felixbruno1@yahoo.com.br](mailto:felixbruno1@yahoo.com.br)".

Caso você deseje receber os resultados da pesquisa, teremos o prazer de enviar o relatório final. Para isso, basta expressar esse desejo no e-mail no qual enviar o questionário preenchido.

Muito obrigado.

Bruno Felix

**Seção 1**

**INFORMAÇÕES PARA FINS DE CLASSIFICAÇÃO**

Nome (Opcional)

Sexo

- Masculino  
 Feminino

Idade

- 34 anos ou menos  
 35-44 anos  
 45-49 anos  
 50 anos ou mais

Formação Profissional

Departamento/ Área Funcional

Cargo

Breve descrição das responsabilidades

## Seção 2

**POR FAVOR RESPONDA ÀS PERGUNTAS A SEGUIR DE ACORDO COM SUA VISÃO E EXPERIÊNCIA**

**1** – Enumere os atributos abaixo por ordem de importância para o desenvolvimento de um líder. Exemplo: 1 para o mais importante, 2 para o segundo mais importante ... 11 para o campo com menor relevância no perfil do líder.

- Raciocínio estratégico
- Compreensão de conceitos
- Integridade
- Capacidade de realização
- Habilidade de lidar com pessoas
- Autoconfiança
- Capacidade de controlar e direcionar
- Flexibilidade/ Adaptabilidade
- Ética
- Orientação para o aprendizado
- Capacidade de influenciar pessoas
- Outro:

**2** – As pessoas devem buscar se desenvolver nas diversas áreas da vida para alcançar o sucesso verdadeiro. Nessa busca pelo sucesso, uma das áreas frequentemente negligenciadas é a Espiritualidade. O que é a Espiritualidade no contexto organizacional, em sua opinião?

**3** – Quais são, na sua opinião os agentes que mais contribuem para o desenvolvimento da **espiritualidade de um líder** ? Enumere os agentes abaixo por ordem de importância para o desenvolvimento da espiritualidade. Exemplo: "1" para o mais importante, "2" para o segundo mais importante ... "6" para o campo com menor relevância para o desenvolvimento da espiritualidade.

- Amigos
- Empresa onde trabalha
- Família
- Formação Profissional
- Religião
- Escolha individual
- Outro:

**4** – Quais são, na sua opinião, os agentes que mais influenciam para o desenvolvimento da **espiritualidade de uma organização** ? Enumere os agentes abaixo por ordem de importância para o desenvolvimento da espiritualidade. Exemplo: "1" para o mais importante, "2" para o segundo mais importante ... "6" para o campo com menor relevância para o desenvolvimento da espiritualidade organizacional.

- Normas
- Cultura Organizacional
- Perfil dos gerentes/diretores
- Perfil dos demais funcionários
- Ramo de atividade
- Ações do Departamento de Recursos Humanos
- Outro:



	1	2	3	4	5	6	7
<b>Eu acredito que...</b>	<b>Muito Alto (a)</b>	<b>Alto (a)</b>	<b>Um pouco alto (a)</b>	<b>Indeciso</b>	<b>Um pouco Baixo (a)</b>	<b>Baixo (a)</b>	<b>Muito Baixo(a)</b>
5 A minha espiritualidade é...							
6 A espiritualidade da empresa onde trabalho é...							
7 A espiritualidade dos líderes da empresa onde trabalho é...							
8 A minha satisfação quanto a meu trabalho é...							
9 O meu nível de comprometimento com a organização na qual trabalho é...							
10 Levando em conta meu potencial, meu desempenho nessa organização é...							

### Seção 3

**POR FAVOR RESPONDA A CADA QUESTÃO DE ACORDO COM A RELAÇÃO QUE ELAS POSSUEM COM A ORGANIZAÇÃO ONDE VOCÊ TRABALHA COMO UM TODO, INCLUINDO OS DIVERSOS NÍVEIS E DEPARTAMENTOS**

Marque um **X** em uma das opções para cada frase

	1	2	3	4	5	6	7
	<b>Discordo Completamente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo um pouco</b>	<b>Indeciso</b>	<b>Concordo um pouco</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Completamente</b>
11 As pessoas que trabalham comigo sentem-se parte de uma família							
12 A organização respeita a minha "vida interior"							
13 Sinto-me bem com os valores que predominam na organização							
14 O trabalho que realizo está ligado com aquilo considero importante na vida							
15 Quando trabalho sinto que sou útil à sociedade							
16 A organização onde trabalho me ajuda a ser útil à sociedade							
17 Na maioria dos dias, vou para o trabalho com prazer							
18 A minha individualidade é valorizada no meu local de trabalho							
19 As pessoas que trabalham comigo apóiam umas às outras							
20 Existe um espírito de comunidade em minha equipe de trabalho							
21 No meu trabalho, não me sinto pressionado a agir contra meus valores de conduta							
22 Vejo que existe uma relação entre meu trabalho e benefícios para a sociedade como um todo							
23 As pessoas que trabalham comigo estão ligadas entre si por um propósito comum							
24 Nesta empresa, não sou forçado a seguir um modelo de personalidade, mas tenho oportunidades para me manifestar como realmente sou							
25 Sinto alegria no meu trabalho							
26 Os membros da minha equipe se preocupam realmente uns com os outros							

**Seção 4**

**POR FAVOR RESPONDA A ESTAS QUESTÕES COM BASE EM SUA PERCEPÇÃO SOBRE OS SEGUINTESS ASSUNTOS**

Marque um **X** em uma das opções para cada frase

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Em minha opinião...</b>	Discordo Completamente	Discordo	Discordo um pouco	Indeciso	Concordo um pouco	Concordo	Concordo Completamente
27 Tenho desfrutado de uma vida social satisfatória							
28 Considero os objetivos dessa empresa como se fossem os meus							
29 Estou trabalhando em um nível alto de produtividade							
30 Acredito que os líderes desta empresa são pessoas espiritualizadas							
31 Tenho uma vida financeira saudável							
32 Estou satisfeito com minha vida familiar/ conjugal							
33 O meu trabalho me traz um sentimento de satisfação interior							
34 A organização onde trabalho pode ser considerada uma empresa espiritualizada							
35 Exercito meu corpo regularmente							
36 Até este momento da minha carreira profissional, posso me considerar uma pessoa realizada profissionalmente.							
37 Eu me considero uma pessoa espiritualizada							
38 Creio que tenho me desenvolvido intelectualmente							

**Seção 5**

**POR FAVOR MARQUE UM X EM UMA DAS OPÇÕES QUE MELHOR SE APLICA A VOCÊ PESSOALMENTE NESTA ORGANIZAÇÃO**

Leia cada frase cuidadosamente

	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Completamente	Discordo	Discordo um pouco	Indeciso	Concordo um pouco	Concordo	Concordo Completamente
39 Sinto orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização							
40 Muitos aspectos da minha vida se desestruturariam caso eu sáisse desta empresa							
41 Mantenho-me nesta organização porque sinto que não seria fácil ser admitido em outra empresa							
42 Continuo nesta organização porque, se sáisse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais							

<b>43</b>	Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização							
<b>44</b>	Não deixaria esta organização, pois sinto que tenho obrigações para com as pessoas que aqui trabalham							
<b>45</b>	Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar esta empresa agora							
<b>46</b>	Sinto-me parte da "família" desta empresa							
<b>47</b>	Sinto que possuiria poucas alternativas de emprego caso saísse desta empresa							
<b>48</b>	O fato de que eu teria poucas chances em outras empresas é o principal motivo que me mantém nessa organização							
<b>49</b>	Sinto que, mesmo se recebesse uma oferta melhor de emprego, não seria correto deixar esta organização.							

**50** – A empresa onde você trabalha realiza algum tipo de Programa com o propósito de desenvolver a Espiritualidade dos funcionários?

- Sim  
 Não

**51** – Você acredita que um Programa Organizacional de Desenvolvimento da Espiritualidade pode desenvolver tal característica nos indivíduos participantes?

- Sim  
 Não

**52** – Qual seria o fator mais determinante para que um Programa de tal natureza seja bem sucedido?

**53** – Apreciaremos quaisquer comentários adicionais que você queira fazer sobre o tema "Espiritualidade no trabalho" e/ou a respeito da pesquisa.