

Espiritualidade e Busca pelo Desenvolvimento Humano nas Organizações: um estudo qualitativo genérico na Região Serrana do Rio Grande do Sul

Tatiane De Bastiani

Gabriel Sperandio Milan

Jaime João Bettega

Cassiane Chais

Daniel Hank Miri

Juliana Matte

Paula Patrícia Ganzer

Pelayo Munhoz Olea

RESUMO: O tema espiritualidade ganha espaço no ambiente organizacional como forma de compreensão mais plena do ser humano. Para as organizações, o desenvolvimento humano é um diferencial para o crescimento econômico por meio do entendimento da individualidade de cada profissional. O objetivo deste estudo foi analisar a importância da espiritualidade como valor estimulado para o desenvolvimento humano dentro das organizações. Realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa por meio da técnica de coleta de dados de entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado com gestores e especialistas do tema localizados na região serrana do estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo e os resultados apontaram divergências das práticas e entendimentos sobre a espiritualidade nas organizações. Mesmo assim, houve concordância sobre a importância do tema, ligada às práticas de âmbito cultural da empresa mais do que como um aspecto humanístico estruturado a ser trabalhado. Foram propostos direcionamentos no sentido de potencializar o desenvolvimento humano por meio da espiritualidade nas organizações.

Palavras-Chave: Espiritualidade. Desenvolvimento humano. Aprendizado organizacional.

ABSTRACT: The topic of spirituality has gained prominence in the organizational environment as a way of better understanding human being. For organizations, human development is a differential for economic growth through the understanding of the individuality of each professional. The purpose of this study was to analyze the importance of spirituality as a stimulated value for human development within organizations. A research with a qualitative approach was carried out through the technique of data collection of in-depth interviews, with semi-structured script with managers and specialists of the subject located in the mountainous region of the state of Rio Grande do Sul. Data were analyzed through the technique of content analysis and the results pointed out differences of practices and understandings about spirituality in organizations. Even so, there was agreement on the importance of the theme, linked to the cultural practices of the company rather than as a structured humanistic aspect to be worked on. Directions have been proposed to enhance human development through spirituality in the organizations.

Keywords: Spirituality. Human development. Organizational learning.

Recebido em: 18/04/2019

Aprovado em: 11/10/2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

Senge (2013) defende a importância do aprendizado e crescimento pessoal contínuo, o qual denomina de domínio pessoal, a capacidade de criar na vida os resultados que se busca. Para isso, dois movimentos são necessários: o esclarecimento do que é importante para as pessoas e a capacidade de ver a realidade atual, ou seja, vislumbrar o cenário em que se insere com clareza. Desse modo, aprender não implica em adquirir mais informações, mas expandir a capacidade de produzir os resultados que desejamos à nossa existência. É o aprender generativo para a vida toda. Conforme o autor, as pessoas de alto nível de domínio pessoal possuem um senso de propósito de vida que orienta suas visões e metas. Para elas, uma visão é um chamado e não apenas uma boa ideia.

O surgimento de organizações e discursos abertamente baseados na fé em torno do papel e da importância da espiritualidade são apenas alguns dos indicadores de que a religião, em suas várias formas, está desempenhando um papel na vida organizacional (CHANSERAFIN, 2013). A ética e a espiritualidade estão inter-relacionadas, mas são diferentes, uma vez que a ética diz respeito aos costumes e hábitos, enquanto a espiritualidade está relacionada às experiências pessoais significativas e difere de pessoa para pessoa, o que dificulta uma definição única (SIDDIQI *et al.*, 2017).

A espiritualidade como âncora para a vida tem capacidade de redefinir a situação. O ser espiritual é o resultado da criação de um contexto. Conseqüentemente, se for criado um contexto apropriado nas empresas para que os funcionários sejam espirituais, a empresa poderá obter

vantagem em algumas situações como engajamento e motivação (SINGH; HIRA, 2017). A associação positiva de humildade-bem-estar e apoio à teoria da espiritualidade relacional baseia-se na diferenciação que postula uma influência autorreguladora para a humildade geral que promove o bem-estar (JANKOWSKI *et al.*, 2019).

Como a espiritualidade e o desenvolvimento humanos podem trabalhar juntos? Essa é a questão que surge na realidade organizacional. Com isso, o objetivo deste estudo foi analisar a importância da espiritualidade como um valor estimulado para o desenvolvimento humano dentro das organizações. A partir desse objetivo, evidencia-se a lacuna teórica que a pesquisa buscou preencher com foco em compreender se o estímulo ao desenvolvimento humano nas organizações pode ser alcançado com o auxílio da espiritualidade. O artigo está dividido com a parte introdutória, o referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise e descrição dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Espiritualidade

O conceito de espiritualidade ampliou-se a partir da preocupação com a consciência metafísica e superior para incluir vários aspectos do bem-estar da mente e do corpo. Assim, a frase ‘espiritualidade mente-corpo’ é quase onipresente e agora diz respeito às questões de saúde física e mental (HUSS, 2014).

Já no ambiente de trabalho, a espiritualidade pautou em estudos no início da década de 1990, com a publicação de livros e pesquisas direcionadas ao tema. Esses estudos apontaram para um ambiente espiritual positivo que poderia atuar como

precursor da melhoria no desempenho do funcionário. Como resultado, algumas corporações como Nike, Apple e Shell incorporaram ações espirituais em seus ambientes e para com seus funcionários (DO, 2018).

As organizações necessitam de indivíduos capazes de exercer criatividade, promover inovação e atitudes empreendedoras e, para isso, a espiritualidade e o senso de conexão são essenciais para o aumento tanto desses índices, como o cuidado e a ética nos negócios. A espiritualidade cria um espaço livre entre o indivíduo e a rotina profissional e pressões do cotidiano. Essa distância é uma condição necessária para desenvolver soluções criativas, éticas e responsáveis para os complexos desafios (ZSOLNAI; ILLES, 2017). A espiritualidade pode melhorar as relações profissionais com outras culturas e incentivar as pessoas a explorarem suas visões religiosas do mundo, assim como melhorar a capacidade de tolerância com o outro, e isso se aplica de forma direta nas relações dos *stakeholders* (IANNELLO *et al.*, 2019).

Como se observa, a espiritualidade possui aplicabilidade direta no local de trabalho e, dessa forma, apresenta-se em quatro dimensões, segundo Do (2018): trabalho envolvente, conexão espiritual, experiências místicas e senso de comunidade. Na sequência, cada uma dessas dimensões será explicada para melhor compreensão de como se adaptam à realidade organizacional.

A dimensão trabalho envolvente é caracterizada por uma sensação de bem-estar, uma noção do engajamento do indivíduo para um trabalho significativo que tem um propósito maior, uma iluminação do alinhamento dos valores,

crenças e trabalho e um sentimento de ser autêntico. Isso desperta no funcionário o sentimento de alegria e cria a sensação de bem maior ao longo da vida (KINJERSKI; SKRYPNEK, 2006).

A dimensão conexão espiritual do indivíduo com o seu trabalho, segundo Chalofsky (2010), pode torná-lo mais feliz, equilibrado e, além disso, cada pessoa que experimenta uma conexão profunda com a humanidade ou com a natureza poderia afetar positivamente seu trabalho e, conseqüentemente, seu desempenho será melhorado.

Existem divergências em relação aos conceitos ou práticas do que se consideram experiências místicas. A experiência mística já foi considerada erroneamente uma filosofia, uma religião ou até mesmo o estudo do oculto. Porém, de acordo com Susan (2010), essa dimensão representa a experiência da pessoa com um misticismo natural, acompanhada de senso de placidez, bem-aventurança, amor e segurança. A dimensão gera um estado positivo de excitação onde uma pessoa encontra um místico natural no trabalho.

A última dimensão se refere ao senso de comunidade, que pode ser caracterizado pelo sentimento que os funcionários têm de pertencer, de que são importantes uns para os outros e para o grupo, e uma fé compartilhada de que as necessidades dos funcionários serão satisfeitas por meio do compromisso de estarem juntos (KANG *et al.*, 2015). Para Vanover (2014), há efeitos do senso de comunidade sobre o desempenho do indivíduo nas suas atividades, pois quanto mais o grupo de trabalho percebe esse funcionário, melhor será seu desempenho no trabalho.

No local de trabalho, existem relações fortes, positivas e significativas

entre a espiritualidade do local de trabalho (trabalho envolvente, senso de comunidade), clima no local de trabalho, remuneração e desempenho percebido no trabalho (DO, 2018). Relacionado ao *marketing*, as empresas terão clientes e vendedores bem-sucedidos mais satisfeitos se gerenciarem o lado emocional e espiritual de seus vendedores (CHAWLA, 2016).

Porém é preciso atentar para a diferença entre religião e espiritualidade, pois são dois conceitos diferentes relacionados à crença. Espiritualidade são todos os valores espirituais e comportamentos que levam a pessoa a ter boas ou más características, enquanto que a religião diz respeito à crença em um Deus e às práticas que estão relacionadas com essa crença, como adorar em uma igreja, mesquita ou templo (DEMIR, 2019). Na próxima seção serão demonstrados argumentos sobre como a espiritualidade possui relação com o desenvolvimento humano.

2.2 Desenvolvimento Humano

O aprendizado e o crescimento pessoal contínuo nos ambientes de trabalho são desafios, mas ao mesmo tempo são diferenciais para as organizações que os realizam. Gerir pessoas é por si só tarefa complexa, mais ainda em tempos de vanguarda onde não basta definir valores da organização, é preciso buscar profissionais que estejam engajados com o mesmo propósito para alavancar maiores e melhores resultados (SENGE, 2013).

O desenvolvimento humano é a expansão das liberdades das pessoas para uma vida longa, saudável e criativa. As pessoas são tanto beneficiadas quanto impulsionadoras do desenvolvimento

humano, como indivíduos e em grupos (PNUD, 2010).

A estratégia convencional das organizações para o florescimento de seus funcionários está mais voltada para o aprimoramento dos conhecimentos, habilidades, Quociente de Inteligência e controle de emoções (Quociente Emocional) do indivíduo. No entanto, apesar desse imenso interesse em capital humano, as organizações tendem a não ter abordagem holística do desenvolvimento de recursos humanos, o que acaba por afetar seu desempenho (AHMED *et al.*, 2016).

O desenvolvimento humano desempenha papel importante nas empresas, com o alto nível de relacionamento entre os envolvidos. Pode-se argumentar que parte das atividades do desenvolvimento humano inclui forte presença e/ou implementação da tecnologia da informação e comunicação (GOUVEA *et al.*, 2018).

Os profissionais de desenvolvimento de recursos humanos (DRH) podem refletir sobre o que os participantes desejam e precisam ao projetar e implementar programas de desenvolvimento profissional. Eles também podem colaborar com os supervisores dos participantes para se prepararem para intervenções que melhorem a qualidade e a praticidade dos programas de desenvolvimento profissional existentes (PARK *et al.*, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa utilizado foi a abordagem qualitativa de objetivo exploratório (MALHOTRA, 2006). Como estratégia, utilizou-se o estudo qualitativo genérico, que busca descobrir e entender um fenômeno, um processo, ou das

perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas, sem ter a profundidade de um estudo de caso (MERRIAM, 2009). A pesquisa foi realizada utilizando-se da técnica de coletas de dados por meio de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado (FLICK, 2009).

Para a formulação do roteiro de entrevistas, foi realizada a adaptação dos roteiros de pesquisa dos estudos de Barreto (2012) e Machado (2016), específicos sobre a espiritualidade nas organizações. Barreto (2012) realizou um estudo de múltiplos casos em três organizações para investigar a prática de espiritualidade no ambiente de trabalho na região metropolitana de Recife-PE. Já Machado (2016), apresentou um estudo de caso que buscou refletir o tema espiritualidade nas corporações, partindo do pressuposto de que a religião na

modernidade se diluiu em diferentes expressões institucionais e ao longo do tempo tem se dispersado em áreas amplas da cultura, alcançando também as organizações.

Gestores de oito empresas e mais cinco especialistas do tema espiritualidade na região serrana do Rio Grande do Sul participaram da pesquisa. Das 13 entrevistas, 12 foram realizadas presencialmente e uma com o uso do *software Skype* devido à distância de localização do gestor. No entanto, todas as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e análises dos dados por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). As entrevistas ocorreram nos meses de maio e junho de 2017 e contou com os entrevistados caracterizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

| Entrevistado | Idade | Gênero | Escolaridade | Cargo |
|--------------|-------|-----------|-----------------------------|--------------|
| A | 32 | Feminino | Especialização Completa | Gestora |
| B | 46 | Feminino | Especialização em Andamento | Gestora |
| C | 37 | Masculino | Especialização em Andamento | Gestor |
| D | 47 | Masculino | Especialização em Andamento | Gestor |
| E | 46 | Feminino | Ensino Superior Completo | Gestora |
| F | 49 | Masculino | Especialização Completa | Gestor |
| G | 40 | Feminino | Especialização em Andamento | Gestora |
| H | 32 | Feminino | Especialização em Andamento | Gestora |
| I | 33 | Feminino | Especialização Completa | Especialista |
| J | 57 | Masculino | Especialização Completa | Especialista |
| K | 32 | Masculino | Especialização Completa | Especialista |
| L | 47 | Masculino | Especialização Completa | Especialista |
| M | 59 | Feminino | Especialização Completa | Especialista |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados das entrevistas são apresentados na próxima seção.

4 RESULTADOS

4.1 A Espiritualidade como Valor nas Organizações

A partir das falas colhidas, pode-se perceber que o tema espiritualidade é compreendido e difundido pelas organizações de diferentes maneiras e intensidade e com diferentes compreensões, como pode ser observado dos trechos descritos a seguir.

(...) sempre falo de Deus com meus colaboradores por que acredito nisso e nas forças da energia como um todo. Falamos de espiritualidade e não de religiões. E com isso, buscamos melhorar as relações interpessoais. Para difundir o tema, temos palestras e eventos na empresa, mas no dia a dia também falamos abertamente sobre isso e as pessoas gostam muito do assunto e da forma como trabalhamos ele (ENTREVISTADO A).

(...) Ressaltando a cada um, a importância, independente da crença, de buscar sempre se conectar com o ser superior, seja através de oração ou outras formas de elevação (ENTREVISTADO B).

(...) Difunde. No sentido de atender bem nossos associados, escutar o que ele tem a dizer e o que ele precisa, ser amigo e consultor dele (ENTREVISTADO C).

(...) na valorização das pessoas como alguém importante para a empresa (ENTREVISTADO D).

A partir das falas anteriormente descritas é possível perceber certa confusão entre espiritualidade e religião, pois de acordo com Demir (2019), existe diferença entre crença em um Deus, que pode ser relatado como religião, e a espiritualidade, que são os valores espirituais e comportamentos que levam a pessoa a ter boas ou más características.

Para outras organizações, representadas pelos gestores participantes deste estudo, o tema ainda não é explorado por diferentes motivos e percepções, como é possível perceber pelas falas dos entrevistados E, F e G, a seguir:

(...) Podemos dizer que esta empresa está mais focada em atender às necessidades básicas, dela própria e de seus funcionários. E nesses valores vividos na empresa encontramos limitações onde o tema espiritualidade não é difundido (ENTREVISTADO E).

(...) Não há na nossa empresa evidências claras da difusão do referido tema, o que existe é a presença constante das crenças e valores da diretoria que imagino serem percebidos por cada um dos colaboradores a seu modo (ENTREVISTADO F).

(...) Não existe um trabalho neste sentido, mas propiciamos um ambiente aberto às crenças de cada um (ENTREVISTADO G).

No entanto, as organizações representadas pelos entrevistados C, A e F, mesmo não trabalhando efetivamente com o tema espiritualidade em seus ambientes de trabalho, elas disseminam a consciência da importância da atuação profissional ter alinhamento entre os valores da empresa e de seus trabalhadores. Nas entrevistas, os participantes mencionaram ter ou já terem tido alguma forma de desenvolvimento dos profissionais que os fizessem despertar a consciência espiritual com base nos seus valores, missão e sentido de vida, que de acordo com o PNUD (2010), isso auxilia na expansão das liberdades das pessoas.

(...) A empresa sempre nos incentiva a olhar o lado pessoal, o bem-estar nosso e do nosso associado. Ele estando bem nós também estamos. A missão da empresa é atender bem o associado,

desenvolvendo-o e desenvolvendo também a sociedade (ENTREVISTADO C).

(...) Costumo dizer aos meus colaboradores que se estamos identificados com nosso trabalho, estamos cumprindo nossas missões de vida. E sinto que minha equipe realmente se sente assim. Para isso, é claro, buscamos algumas estratégias como *coaching* e palestras que nos ensinem a sermos gestores de nós mesmos e avaliarmos não apenas os resultados financeiros da empresa e das nossas vidas, mas os resultados das evoluções que buscamos todos os dias (ENTREVISTADO A).

(..) Neste sentido, a preocupação maior da empresa é alinhar os valores dos seus profissionais aos valores da empresa e os reconhece, mesmo que de maneira informal, através de uma análise de perfil (ENTREVISTADO F).

Mesmo que as práticas e políticas sejam distintas, nota-se a preocupação das empresas representadas nesta amostra, em estimular valores e em difundi-los em seus ambientes organizacionais. É a busca pelo propósito das organizações e de seus profissionais e a busca também de engajar ambos propósitos, que de acordo com Ahmed *et al.* (2016), a organização que possui como estratégia a preocupação com a espiritualidade de seus indivíduos pode vir a aumentar seu nível de comprometimento dos funcionários para com a organização e, da mesma forma, aumentar os índices de desempenho.

4.2 A espiritualidade como auxílio no desenvolvimento humano nas organizações

A partir das falas dos participantes deste estudo foi possível inferir que determinadas organizações estão mais bem

estruturadas com a filosofia da espiritualidade em seus ambientes organizacionais e, portanto, conseguem aplicar melhores práticas a respeito do tema. No entanto, outras mesmo que sem políticas e programas que envolvam a espiritualidade no desenvolvimento humano, reiteram sua importância por meio de práticas em suas culturas ligadas aos valores da gestão que também difundem o tema.

Os Entrevistados A, D e E mencionaram que suas empresas proporcionam momentos de harmonização da mente no local de trabalho por meio de projetos como de ginástica laboral ou de momentos de reflexão e relaxamento. Nota-se aqui que, mesmo que a empresa referida pelo entrevistado E não tenha difundido o tema espiritualidade, ela proporciona um programa de ginástica laboral e momento 'Zen' (assim mencionado pelo entrevistado), em que se busca meditações e relaxamentos por acreditar que isso faz bem ao empregado e o auxilia na harmonia e na felicidade, pois conforme Do (2018), o trabalho envolvente, uma das dimensões da espiritualidade no ambiente de trabalho, é caracterizado por uma sensação de bem-estar, que pode estar condicionada aos momentos como os mencionados pelos entrevistados.

Quanto às práticas de integrar pessoas de aprendizagem contínua, que está presente na última dimensão da espiritualidade, que é o senso de comunidade, todos os entrevistados comentaram que possuem iniciativas nesse sentido em suas organizações. Relataram que elas ocorrem por meio de cursos, palestras, treinamentos e incentivos à educação, de maneira que a maior diferença percebida entre as empresas se referiu à frequência e proporção com que essas ações

são oferecidas. Da mesma maneira, foi constatada a importância das práticas de integração entre profissionais, o que corrobora com o esclarecido por Vanover (2014) ao retratar a importância do funcionário se sentir parte integrante do grupo de trabalho de uma organização. Todos os entrevistados mencionaram possuir práticas em suas organizações, porém algumas são realizadas com frequência mensal, outras semestral e outras, ainda, somente anual. Sobre as formas como tais ações se desenvolvem, observou-se que algumas possuem projetos mais bem desenvolvidos para estes momentos e outros de forma mais casual, em formato de encontros festivos.

Referente às empresas desenvolverem ou não estímulos para a busca do pensamento holístico no ambiente de trabalho, apenas os Entrevistados F e G confirmaram não possuir; enquanto que o Entrevistado B afirmou que isso ainda é bastante singelo em sua organização. O Entrevistado D, por exemplo, mencionou o fato de serem divulgados os objetivos estratégicos para cada ano de trabalho. Já o Entrevistado A salientou que a empresa possui diversos comitês que trabalham temas diversos e, juntos, estes comitês formam o comitê do cliente que objetiva ouvir, de fato, o cliente para saber sua avaliação sobre a empresa, o que também reforça o senso de pertencimento do indivíduo na equipe relatado por Vanover (2014).

No que se refere às empresas representadas neste estudo quanto ao aspecto valorizar ações voluntárias e que envolvam paixão, estas também se mostraram presentes nas falas de quase todos os entrevistados. Observou-se que algumas empresas possuem políticas e projetos melhor estruturados sobre essas ações e outras, com valorizações mais no

sentido da criação de um âmbito cultural mais humanístico, o que reforça a condição dita por Chalofsky (2010), no sentido de que ações que tornem o indivíduo mais humanizado, reforçam seu equilíbrio e afetam positivamente seu desempenho.

Quando os entrevistados foram questionados sobre acreditarem ou não que políticas de desenvolvimento humano que envolvam espiritualidade garantem mais sucesso às organizações e se tais políticas ajudam no engajamento e comprometimento dos profissionais, observou-se que os participantes, mesmo aqueles pertencentes às organizações que ainda não difundem o tema, acreditam que sim, como descrito nas falas a seguir.

(...) A política de desenvolvimento humano que envolve espiritualidade influencia no sucesso da empresa, porque ela preconiza que as pessoas sejam reconhecidas e tratadas como seres humanos que são, com todas as suas características de personalidade, expectativas, medos, alegrias, tristezas e demais singularidades e imperfeições características de sua condição humana. Desta forma, os profissionais sentem-se valorizados, engajados e comprometidos com os valores da empresa (ENTREVISTADO E).

(...) penso que a garantia do sucesso de uma organização não dependa só dos aspectos que envolvem a espiritualidade, mas acredito que as organizações de sucesso no seu desempenho tenham agregada a espiritualidade à sua cultura e que inevitavelmente engajamento e comprometimento dos seus profissionais se evidenciarão como reflexo desta política (ENTREVISTADO F).

(...) a espiritualidade deveria ser desenvolvida nas empresas por que ela humaniza e faz com que os profissionais se sintam parte da organização (ENTREVISTADO H).

Também, os entrevistados integrantes das empresas que pregam o tema enaltecem as políticas de desenvolvimento humano que envolvam a espiritualidade como fatores relevantes:

(...) se tendo políticas com este objetivo já pode ser difícil o engajamento dos profissionais, imagina sem. Se não tem conflito, não tem crescimento. Porém, quanto ao engajamento, acredito que é mais uma questão de perfil do que de políticas oferecidas, pois para algumas pessoas isso ajuda e facilita, mas para algumas não (ENTREVISTADO A).

(...) nos conhecendo melhor, tornam-se possíveis as melhorias no ambiente de trabalho e na execução das tarefas diárias, é um ciclo (ENTREVISTADO D).

A preocupação pelo tema é percebida nas falas dos entrevistados, mas a importância e sua prática são exclusivas de cada organização, com intensidades e compreensões diferentes, muito ligadas às culturas e perfis de gestão. A valorização do ser como um todo tende ao crescimento e, com isso, o entendimento do profissional como um todo, em suas amplas dimensões.

4.3 Direcionamentos Propostos

Também foram entrevistados profissionais especialistas no tema que discorreram sobre seus pontos de vista. Suas concepções sobre espiritualidade relacionam-se em diversos aspectos, como aquelas pertinentes aos Entrevistados I e J que corroboraram com os postulados de Demir (2019) ao referirem a espiritualidade como o descobrimento de uma dimensão maior do ser, uma conexão de mente, corpo e alma que transcende à importância do ter, para o ser.

(...) A espiritualidade, no meu entendimento, é a conexão humana com algo muito maior e valioso. Para o ser humano conseguir evoluir sempre, é necessária essa conexão de corpo, mente e alma que só a espiritualidade traz. Quem consegue perceber o valor dela, tem uma trajetória muito mais significativa (ENTREVISTADO I).

(...) Entendo como a mesma linha de busca da felicidade. Afinal, não creio ser possível ser feliz se não for espiritualizado, pois não me vejo como pleno (ENTREVISTADO J).

O Entrevistado K também entende que é necessário desenvolver nossa consciência espiritual a fim de nos “preencher” e que, sem este “preenchimento”, ele acredita que não é possível ser feliz, por não estar plenamente realizado. Para o Entrevistado J, a espiritualidade pode ajudar no desenvolvimento humano para o trabalho “nos mostrando a importância de trabalhar para realizar-se e não apenas para ocupar-se e sustentar-se”, posicionamento este que vai ao encontro do relatado nas pesquisas de Ahmed *et al.* (2016).

Todos os especialistas participantes deste estudo concordaram sobre a importância do desenvolvimento espiritual para o trabalho. No entanto, o Entrevistado K defendeu a ideia de que a espiritualidade “já está pronta e desenvolvida dentro de nós mesmos, basta a acessarmos”. A essa conexão ele denomina de “jornada do autoconhecimento” e considera fator decisivo para o aumento da sensação de felicidade e pessoas mais felizes produzem mais e melhor em todas as áreas de suas vidas, não apenas em seus trabalhos. Tal afirmação também é condizente com os relatos contidos nos estudos de Kinjerski e Skrypnek (2006).

Por sua vez, o Entrevistado L concorda que isso ajuda as pessoas a serem mais produtivas, a gerar equipes de trabalho mais unidas com respeito às particularidades e diferenças, ambientes mais saudáveis e produtivos e com melhores relacionamentos interpessoais. Já o Entrevistado M acredita que o espaço organizacional precisa ser (re)inventado e as lideranças trabalhadas de forma a olhar uma pessoa como um ser único, sem manual de procedimentos, a fim de proporcionar às pessoas espaços e oportunidades para deixarem seu lado espiritual aflorar.

De outra forma, o Entrevistado J cobra com mais vigor o papel das organizações neste desenvolvimento, como pode ser observado no descrito a seguir.

(...) Elas devem entender a responsabilidade que possuem em humanizar as pessoas. Devem ver a importância de terem profissionais mais humanos e assumirem a sua responsabilidade em desenvolver esta humanização. Afinal, é no trabalho que passamos a maior parte do tempo de nossas jornadas. Sendo assim, não há como não desenvolvermos isso nos locais de trabalho, pois eles são grande parte integrante da vida das pessoas. Proporcionar um ambiente para esta descoberta e desenvolvimento pode iniciar por atitudes simples como reflexões e conversas com os profissionais, a fim de entender quais são as suas percepções do trabalho, suas angústias e seus sentimentos.

Todos os entrevistados afirmaram acreditar no poder do conhecimento e aprendizagem como propulsor ao desenvolvimento humano e na importância da harmonização da mente em busca de uma conexão maior com nosso 'eu' interior. Inclusive, para o Entrevistado M, saber enxergar a integralidade humana e pensar sistemicamente é o grande desafio do líder na gestão de pessoas.

O Entrevistado K finalizou sua entrevista lembrando que a integralidade humana é o todo de cada um de nós. "É dentro de nós que iremos encontrar inteireza, integralidade e felicidade. Se pensarmos e agirmos de acordo com os sentimentos, a mente estará sintonizada com o que sentimos e, com isso, agiremos de forma espiritualizada" (ENTREVISTADO M).

Na próxima seção serão apresentadas as discussões que permeiam esse estudo.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa construída neste estudo constatou diferentes formas de práticas e entendimentos acerca do tema espiritualidade e como ela pode potencializar o desenvolvimento humano nas organizações. Nem todas as organizações representadas por seus gestores participantes trabalham o tema em seus ambientes, mas as que trabalham possuem características de gestão com visão mais moderna e mais voltada ao humanismo.

Pode ser averiguada a dificuldade de percepção dos entrevistados A, B, C e D no entendimento sobre o significado e diferença entre espiritualidade e religiosidade. Por outro lado, o tema espiritualidade segundo os entrevistados E, F e G não era trabalhado pelas empresas. Os demais entrevistados citaram que as empresas difundem o tema espiritualidade muito mais quando relacionado às atividades ligadas à cultura, onde a maioria valoriza as religiões de seus funcionários, respeitando as diferenças e estimulando a busca de uma crença por algo superior.

Os entrevistados A, D e E citaram os momentos de relaxamento e reflexão para a harmonização da mente. Evidenciaram maiores investimentos para a

construção dessa mentalidade através de palestras, treinamentos, *coaching* e criação de comitês e encontros sobre espiritualidade e sobre valores humanos como um todo para formar consciência e inteligência espiritual.

As organizações podem formular novas políticas e estratégias para melhorar o desempenho dos funcionários ao permitir e incentivar atividades espirituais no local de trabalho. Independentemente de crenças religiosas e espirituais, facilita assim, a compreensão e o respeito mútuo (OSMAN-GANI *et al.*, 2013).

No geral, todos os gestores e especialistas mostraram que as empresas estavam preocupadas em construir valores e em buscar alinhá-los aos dos profissionais que atuam na empresa. Isso pode mostrar um princípio de uma nova forma de percepção, focada não apenas nos objetivos organizacionais, mas sim que estes sejam também das pessoas que compõem a empresa. Pawar (2016) aponta que as organizações podem implementar espiritualidade no local de trabalho para melhorar simultaneamente múltiplas formas de bem-estar dos funcionários.

Mesmo nas organizações que, na percepção de seus integrantes que constituíram a amostra dessa pesquisa, não utilizam o tema e a compreensão espiritual em seus ambientes, foram identificadas práticas que se relacionam ao seu desenvolvimento espiritual. Quase todos os gestores dessas organizações mencionaram que as empresas em que trabalham estimulam o pensamento holístico, integram pessoas, valorizam ações voluntárias e propõem práticas de aprendizagem contínua. Apenas os entrevistados F e G disseram o oposto da realidade descrita anteriormente.

Outra diferença percebida foi a frequência utilizada no desenvolvimento das práticas relacionadas ao tema que pode ser concomitante ao valor percebido pelas mesmas. Os entrevistados E, F, H, A e D citaram que suas empresas utilizam com muito mais frequência as integrações de funcionários, as atividades de aprendizagem contínua e o estímulo ao pensamento sistêmico, por terem elas mais definidas em seus propósitos organizacionais e por acreditarem com mais intensidade em sua importância.

A crença sobre o fato de a espiritualidade engajar e comprometer de melhor maneira o ser humano com o trabalho, não se mostrou plena entre os gestores entrevistados, nem mesmo nas organizações que mais praticam esta consciência. Este aspecto considerou-se pelo fato do entendimento de que, mesmo gerando estímulos, a evolução de consciência precisa querer ser conquistada pelo indivíduo. Os especialistas I e J foram favoráveis quanto a capacidade da espiritualidade em engajar no trabalho.

Os critérios nas avaliações de desempenho dos gestores devem ser expandidos para incluir sua capacidade de selecionar funcionários que adotem valores espirituais que enfatizem a importância de servir aos outros e comunicar valores espiritualmente infundidos para inspirar a equipe da linha de frente (GATLING *et al.*, 2016).

Os gestores comentaram que o ser humano como ser profissional, precisa buscar o autoconhecimento para entender os seus princípios e assim, sintonizar-se de melhor maneira com tudo que estimule esta inteligência espiritual. Sem essa busca, nem sempre os estímulos são percebidos e valorizados.

Para Williams Jr. *et al.* (2017), os

líderes servidores que também possuem não apenas os aspectos fundacionais orientados para as pessoas, mas também as habilidades conceituais encontradas nas habilidades políticas, podem ter um impacto ainda maior sobre a espiritualidade e a criatividade no local de trabalho de seus seguidores.

No entanto, todos os especialistas do tema defenderam os estímulos como uma criação de abertura de consciência. Os mesmos mencionaram que ela precisa ser gerada pelas organizações por ser o local em que se passa a maior parte do tempo de nossas jornadas e, com isso, entendem este desenvolvimento como uma responsabilidade da empresa para mostrar ao homem a importância de trabalhar para realizar-se e não apenas para ocupar-se e sustentar-se.

A espiritualidade no local de trabalho, medida por meio da liderança espiritual, influencia positivamente o senso de significado dos funcionários no trabalho e na associação ou comunidade de trabalho. Por sua vez, essa sensação de bem-estar espiritual mede o envolvimento dos funcionários em seu trabalho (HUNSAKER, 2018).

A importância do desenvolvimento espiritual no trabalho também foi comentada por todos os entrevistados. Isso deve-se ao fato de que, conhecendo-se melhor com seu desenvolvimento espiritual, o homem identifica com mais clareza suas forças e fraquezas, buscando assim sua evolução pela aprendizagem contínua além de definir o que para ele, realmente são seus princípios e valores. Dessa forma, geram-se melhores ambientes e relacionamentos interpessoais, sejam eles do trabalho ou de qualquer espaço, tornando a convivência muito mais harmoniosa.

A espiritualidade também foi comparada à busca pela felicidade pelo

Entrevistado J, pois a sensação de ser feliz relaciona-se à plenitude da visão espiritual. Sentir-se pleno é estar bem consigo mesmo e com o meio que o cerca. Ser feliz seria a busca por estar feliz todos os dias por meio da prática constante do domínio pessoal.

Um dos fatores que afetam a produtividade no local de trabalho é a espiritualidade organizacional (POURMOLA *et al.*, 2019). Contribuir para a melhoria das condições de trabalho é ter como resultado a maior motivação do ser humano: realizar, realizando-se pessoal e profissionalmente. Para isso, saber ver e aplicar aspectos que fomentam a inteligência espiritual e o pensamento sistêmico, podem mostrar-se como grandes diferenciais de gestão contemporâneos, dando espaço para que cada profissional seja um ser único e pleno em seu modo de ser.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa, percebeu-se a importância do tema espiritualidade e como ele vem ganhando novas vertentes nas organizações. Desenvolver pessoas talvez seja uma das mais árduas tarefas de gestão, no entanto, uma das mais valiosas e promissoras conquistas, pois a espiritualidade passa a ser utilizada como forma de compreensão maior e mais significativa do ser.

Verificou-se a divergência nas práticas e entendimentos do tema entre os entrevistados. Mesmo assim, houve concordância da sua importância se mostrando presente, em muitos casos, ligada às práticas de âmbito cultural da empresa mais do que como um aspecto humanístico estruturado a ser trabalhado. As barreiras para seu desenvolvimento nos âmbitos organizacionais são inerentes assim como muitos outros aspectos amplos que

envolvem a gestão de pessoas. No entanto, cabe aos gestores buscar formas de preconizar o tema em seus ambientes, considerando os profissionais com todo seu humanismo e em suas dimensões existenciais e particulares de cada ser.

A descoberta dos valores e princípios humanos acontece, muitas vezes, nos ambientes de trabalho e o labor é a forma de entregar o que de melhor se pode servir ao próximo, desde que já esteja se fazendo o melhor por si mesmo. Se o homem não estiver conectado com sua essência em seu trabalho, poderá estar muito distante de seu potencial ainda a ser por muitos, descoberto. É importante também que os gestores lembrem que gerar estímulos nem sempre se converte aos resultados esperados, pois para isso é preciso que o profissional esteja aberto a novas descobertas e ao propósito da busca pela evolução.

A contribuição em trabalhar a espiritualidade e o desenvolvimento humano não é apenas proporcionar que o homem se desenvolva e evolua, é muitas vezes, proporcionar que o homem encontre sua essência, seu verdadeiro eu e entenda a sua importância não apenas na empresa, mas na sua vida. Tudo o que o homem entrega e tudo o que ele é capaz de fazer, por suas inúmeras faculdades humanas, mostra o quanto o ser humano é dimensional e o quanto ele precisa crer no poder inteligente de sua dimensão. Trabalhar o todo com todos, proporciona o desenvolvimento humano.

Espiritualidade passa a ser vista como essencialidade para proporcionar às pessoas seu autoconhecimento e desenvolvimento. A busca pela melhoria constante e pela evolução é a jornada que o ser empenha em sua vida pessoal e no trabalho, que é grande parte de seu

crescimento. A busca é constante e a maior expressão do resultado, pode ser considerada a felicidade pela compreensão de parte da dimensão que envolve o universo, o mundo de cada um dentro do mundo que é nosso.

Já a contribuição acadêmica ou para o conhecimento científico mostra as possibilidades de pesquisas acadêmicas relevantes para os temas espiritualidade e desenvolvimento humano. A pesquisa mostrou concordância sobre a importância dos temas, ligada às práticas de âmbito cultural da empresa mais do que como um aspecto humanístico estruturado a ser trabalhado. Os estudos que envolvem o ser humano e suas características no trabalho sempre proporcionam resultados satisfatórios para o conhecimento científico.

A limitação do estudo está centrada na não triangulação dos dados qualitativos, por não possuir relatórios ou outros achados que possibilitem uma análise ampla. Outro ponto limitador é o fato que apenas um ou dois funcionários de cada empresa participaram da pesquisa, o que pode diminuir a precisão e impedir a generalização dos resultados sobre a espiritualidade e desenvolvimento humano.

Como possibilidade de estudos futuros, a realização de uma pesquisa quantitativa de nível regional ou até mesmo nacional para verificar a relação da espiritualidade com o desenvolvimento humano nas organizações. A participação de outros gestores ou especialistas sobre a temática espiritualidade poderia gerar resultados diferentes do que foi analisado por ser uma pesquisa qualitativa. Outra forma de investigação poderia aliar a pesquisa qualitativa realizada com uma quantitativa com os funcionários das empresas participantes, o que aumentaria a precisão dos resultados.

REFERÊNCIAS

- AHMED, A. *et al.* Holistic human resource development: balancing the equation through the inclusion of spiritual quotient. *Journal of Human Values*, v. 22, n. 3, p. 165-179, 2016.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARRETO, Tiago Franca. *A prática da Espiritualidade no ambiente de trabalho: um estudo de múltiplos casos na região metropolitana de Recife*. 2012. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração, Recife, 2012.
- CHAN-SERAFIN, Suzanne; BRIEF, Arthur P.; GEORGE, Jennifer M. Perspective—How does religion matter and why? Religion and the organizational sciences. *Organization Science*, v. 24, n. 5, p. 1585-1600, 2013.
- CHALOFISKY, N. E. *Meaningful Workplaces: Reframing How and Where We Work*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2010.
- CHAWLA, V. Workplace spirituality governance: Impact on customer orientation and salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 31, n. 4, p. 498-506, 2016.
- DEMIR, E. The Evolution of Spirituality, Religion and Health Publications: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of religion and health*, v. 58, n. 1, p. 1-13, 2019.
- DO, Tung Thanh. How spirituality, climate and compensation affect job performance. *Social Responsibility Journal*, v. 14, n. 2, p. 396-409, 2018.
- FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2009.
- GATLING, Anthony; KIM, Jungsun; MILLIMAN, John. The relationship between workplace spirituality and hospitality supervisors' work attitudes: A self-determination theory perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 28, n. 3, p. 471-489, 2016.
- GOUVEA, Raul; KAPELIANIS, Dimitri; KASSICIEH, Sul. Assessing the nexus of sustainability and information & communications technology. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 130, p. 39-44, 2018.
- HUNSAKER, William D. Workplace spirituality and well-being: examining the relationship on employee engagement in South Korea. *Journal for Global Business Advancement*, v. 11, n. 5, p. 650-664, 2018.
- HUSS, Boaz. Spirituality: The emergence of a new cultural category and its challenge to the religious and the secular. *Journal of Contemporary Religion*, v. 29, n. 1, p. 47-60, 2014.
- IANNELLO, N. M., Hardy, S. A., Musso, P., Lo Coco, A., & Inguglia, C. Spirituality and ethnocultural empathy among Italian adolescents: The mediating role of religious identity formation processes. *Psychology of Religion and Spirituality*, v.11, n. 1, p. 32-41, 2019.
- JANKOWSKI, Peter J. *et al.* Humility, relational spirituality, and well-being among religious leaders: A moderated mediation model. *Journal of religion and*

health, v. 58, n. 1, p. 132-152, 2019.

KANG, Jun; ALEJANDRO, Thomas Brashear; GROZA, Mark D. Customer-company identification and the effectiveness of loyalty programs. *Journal of Business Research*, v. 68, n. 2, p. 464-471, 2015.

KINJERSKI, V.; SKRYPNEK, B. J. Measuring the intangible: development of the spirit at work scale. Best Paper Proceedings of The Sixty-Fifth Annual Meeting of the Academy of Management (CD), v.2006, n. 1, 2006.

MACHADO, CLAYTON DOS SANTOS. *Espiritualidade em Ambiente Corporativo: Comunidade, Sentido e Integralidade como Horizontes de uma Espiritualidade Laica*. 2016. 110 f. (Mestrado Profissional em Ciências das Religiões) – Faculdade Unida de Vitória, Programa de Pós-Graduação em Ciências das Religiões, Vitória, 2016.

MALHOTRA, K. Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

OSMAN-GANI, AAhad M.; HASHIM, Junaidah; ISMAIL, Yusof. Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee relations*, v. 35, n. 4, p. 360-376, 2013.

PARK, Sunyoung; KANG, Hye-Seung; KIM, Eun-Jee. The role of supervisor support on employees' training and job performance: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, v. 42, n. 1/2, p. 57-74, 2018.

PAWAR, Badrinarayan Shankar. Workplace spirituality and employee well-being: An empirical examination. *Employee Relations*, v. 38, n. 6, p. 975-994, 2016.

PNUD, ONU. Relatório de Desenvolvimento Humano 2013. *Edição do 20º Aniversário. A Verdadeira Riqueza das Nações: vias para o desenvolvimento humano*. Portugal, IPAD, 2010.

POURMOLA, M. *et al.* Investigating the impact of organizational spirituality on human resources productivity in manufacturing organizations. *Management Science Letters*, v. 9, n. 1, p. 121-132, 2019.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 29º ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SUSAN, S.F. Unitive/mystical experiences and life changes. Published Doctor of Psychology dissertation, University of Northern Colorado, 2010.

SIDDIQI, Lubna Asrar; CHICK, Helen; DIBBEN, Mark. Spirituality and its Role in Responsible Leadership and Decision-Making. *In: Responsible Leadership and Ethical Decision-Making*. Emerald Publishing Limited, p. 63-81, 2017.

SINGH, Reetesh K.; HIRA, Rajni. Exploring notion of Spirituality using Grounded Theory: Young adult's perspective. *Decision*, v. 44, n. 3, p. 171-178, 2017.

VANOVER, A. C. The impact of sense of community on business unit work performance. Honors Program Theses, paper 14, 2014.

WILLIAMS JR, Wallace Alexander et al. Servant leadership and followership

creativity: The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 38, n. 2, p. 178-193, 2017.

ZSOLNAI, László; ILLES, Katalin. Spiritually inspired creativity in business. *International Journal of Social Economics*, v. 44, n. 2, p. 195-205, 2017

SOBRE OS AUTORES

Ivone Vieira Pereira

Doutora em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília. Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília. Professora Titular na Universidade de Rio Verde e Coordenadora de Pós-Graduação Strictu Sensu, Escritora e Pesquisadora. Endereço: rua K, Quadra 12, Lote 385, Solar do Agreste, Rio Verde, Goiás, CEP 75907210. Contato: ivonecp@brturbo.com.br

Tatiane De Bastiani

Especialista em Gestão de Pessoas; Cnec Farroupilha. Endereço: Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, CEP 95070-560 - Caxias do Sul, Contato: tatianedebastiani@gmail.com

Gabriel Sperandio Milan

Pós-Doutor em Administração; UNISINOS; gabmilan@terra.com.br

Jaime João Bettega

Doutor em Administração; Universidade de Caxias do Sul, Contato: freijaimebettega@gmail.com

Cassiane Chais

Doutora em Administração; Universidade de Passo Fundo. Contato: cassichais@gmail.com

Daniel Hank Miri

Mestrando em Administração; Bolsista CAPES na Universidade de Caxias do Sul. Contato: dhmiri@ucs.br

Juliana Matte

Doutoranda em Administração; Bolsista CAPES na Universidade de Caxias do Sul. Contato: ju.cxs1@gmail.com

Paula Patrícia Ganzer

Pós-Doutora em Administração; Faculdade Cnec Farroupilha. Contato: ganzer.paula@gmail.com

Pelayo Munhoz Olea

Pós-Doutor em Gestão Ambiental; Universidade Federal de Rio Grande. Contato: pelayo.olea@gmail.com