

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

OLDACK ELIAS CONDE JAOUDE

ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES:

Um estudo da relação da espiritualidade com qualidade de vida
no trabalho nas PMEs.

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP
SETEMBRO/2015

ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES:

Um estudo da relação da espiritualidade com qualidade de vida
no trabalho nas PMEs.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista, como exigência para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Professora Doutora Maria Aparecida Sanches

Linha de pesquisa: Empreendedorismo e Desenvolvimento

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

SETEMBRO/2015

“Não somos seres humanos tendo
experiências espirituais;
antes, somos seres espirituais
tendo experiências humanas”.

Chardin (1945)

"Eu sou da opinião de que a minha vida
pertence à comunidade e enquanto eu viver
é meu privilégio fazer por ela tudo o que puder,
[...] quanto mais eu trabalho mais eu vivo.

A vida não é 'vela breve' para mim.
É uma espécie de tocha esplêndida que eu
tenho de segurar por um breve momento,
entregando-a às gerações futuras ".

George Bernard Shaw (1950)

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

JAOUDE, Oldack Elias Conde
ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Um estudo da relação da espiritualidade com qualidade de vida no trabalho dos colaboradores das PMEs /Oldack Elias Conde Jaoude; Campo Limpo Paulista-SP: FACCAMP 2015 (Dissertação de Mestrado para obtenção do título de Mestre em Administração)

1. Espiritualidade nas organizações 2.Liderança 3. Liderança Espiritualizada 4. QVT – Qualidade de Vida no Trabalho 5. Clima organizacional

CDD: 658.314
CDU: 658.3,016

PÁGINA DE APROVAÇÃO

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA

PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES:

Um estudo da relação da espiritualidade com qualidade de vida
no trabalho nas PMEs.

OLDACK ELIAS CONDE JAOUDE

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches

Profa. Dra. Eliane Bianchi

Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França

30 de Setembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, acima de tudo, a Jesus e a meus amigos espirituais pela persistência, pelos avisos, pelos alarmes sempre me chamando ao dever para comigo e para com a comunidade de trabalhadores e gestores que, intuitivamente, tornei-me responsável e me compromisei a ajudar.

Agradeço aos meus queridos filhos Caio Vinícius Gouvêa Jaoude, médico, com um espírito humanitário e de amor tais revelados na sua conduta com os pacientes; e Adriano Augusto Gouvêa Jaoude, cursando o 6º. ano, o último ano de medicina, cujo coração, coragem e força tipificam a pessoa e o profissional em formação. Ambos, além do apoio oferecido ao meu desafio presente, estão alinhados com o bem, levando às estruturas 'industrializadas' da medicina, o humanismo tão necessário e a conduta de líderes espiritualizados.

Agradecimento carinhoso e especial a minha orientadora Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches, pessoa tecnicamente irreparável, com um conhecimento maravilhoso e profundo das coisas e da alma humanas, mas acima de tudo uma pessoa sensível em sua retidão, amiga e assertivamente profissional.

Ao Prof. Dr. Manuel Meireles que teve a proeza de me fazer entender métodos quantitativos coisa que reputava impossível antes de conhecê-lo, e empreender na área da pesquisa para minha dissertação de mestrado. Cida e Meireles são meus grandes mentores com os quais contarei sempre. As orientações impecáveis da Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França, na qualificação, bem como da Profa. Dra. Eliane Bianchi, que tornaram este estudo muito rico e me proporcionaram subir mais um degrau importante na minha vida. Aos queridos professores e doutores da Faccamp: Djair Picchiali, José Osvaldo de Sordi, Marco Antonio Conejero, Takeshy Tachizawa. Ao Prof. Dr. Oswaldo de Oliveira, Diretor do Mestrado em Administração, por toda a atenção e presteza. Às queridas e incansáveis Tatiane Esteves, Talita Barbosa, Joice Bresciani, Bruna Albertini, pela simpatia, ajuda e suporte sempre. Às inesquecíveis amigas Dayse e Nayane pelos serviços prestimosos e fundamentais na pesquisa. Aos colegas que sempre apoiaram e me incentivaram a prosseguir na luta.

“In memoriam” aos meus pais, Elias e Iris, que sei estão felizes por essa conquista na minha vida. Enfim, a todos aqueles que de alguma forma me ajudaram e contribuíram com a pesquisa, que Deus os abençoe e abençoe a todos nós. Às empresas que apoiaram este trabalho: Supertec, Vitrotec, General Systems, Busch, Baby Rogers, Aercamp, Sup. Real, Ideal, Senai, Metalúrgica Ito, GHT – Grupo Hidrau Torque, Lojas AM, Fornecedora Europa, Sicamet, Isofil, ArtGraf, Rápido Luxo Campinas, Conbrás, Sabesp, entre outras tantas que permitiram identificar em sua intimidade organizacional fatores relevantes para que este estudo fosse levado a efeito, ensejando oportunidade para outros que surgirão.

RESUMO

Os temas espiritualidade nas organizações e QVT- Qualidade de Vida no Trabalho vêm ganhando expressão no contexto das organizações em resposta às inquietações e sinais de infelicidade manifestados pelos trabalhadores, pela busca infrene por resultados financeiros em detrimento do equilíbrio e bem estar das pessoas. Estudou-se a espiritualidade considerada como qualidades do espírito humano: amor, compaixão, paciência, tolerância, capacidade de perdoar, contentamento, responsabilidade, noção de harmonia e que promove a felicidade tanto da pessoa como dos outros com quem se relaciona nas organizações. Objetivo: investigar a relação existente entre gestores espiritualizados e a qualidade de vida no trabalho (QVT). Objetivos específicos: 1. medir o GEg (grau de espiritualidade dos gestores) nas PMEs; 2. medir a QVT dos trabalhadores das PMEs; 3. verificar como tais variáveis se associam. Baseia-se nos modelos de espiritualidade desenvolvidos e validados pelos autores Rego; Cunha; Souto (2005) e Parsian e Dunning (2009) cujas escalas foram os instrumentos de medição. No caso da QVT validados pelos autores Walton (1974) e Hackman e Oldham (1975). A pesquisa utiliza métodos não-paramétricos considerando que as variáveis em análise (grau de espiritualidade do gestor e QVT do colaborador) são variáveis qualitativas. A presente pesquisa é descritiva utilizando variáveis qualitativas ordinais captadas por meio de escalas tipo Likert. Os resultados indicaram que existe uma associação positiva entre os dois construtos e permitiu identificar a relação de cada uma das variáveis pesquisadas. Espiritualidade dos gestores foi evidenciada fortemente no grupo de empresas espiritualizadas guardando forte relação com a QVT, concluindo-se que se pode afirmar que um gestor espiritualizado oferece melhor QVT aos seus trabalhadores.

Palavras-chave: Espiritualidade nas organizações 2.Liderança 3. Liderança Espiritualizada 4. QVT – Qualidade de Vida no Trabalho 5. Clima organizacional.

ABSTRACT

The themes spirituality in organizations and QVT- Quality of Working Life have gained expression in the context of organizations in response to the concerns and unhappiness signs manifested by the workers, the unbridled pursuit of financial results at the expense of balance and well being. Spirituality considered qualities of the human spirit was studied: love, compassion, patience, tolerance, ability to forgive, joy, responsibility, harmony and sense of promoting the happiness of the people as many of the others with whom it has relations in organizations. Objective: To investigate the relationship between spiritualized managers and the quality of working life (QWL). Specific objectives: 1. measure the GEG (degree of spirituality of managers) in SMEs; 2. measure the QWL of employees of SMEs; 3. see how these variables are associated. It is based on the spirituality of models developed and validated by the authors Rego; Cunha; Souto (2005) and Parsian and Dunning (2009) whose scales were measuring instruments. In the case of QWL validated by the authors Walton (1974) and Hackman and Oldham (1975). The research uses non-parametric methods considering the variables under consideration (spirituality grade of the employee's manager and QVT) are qualitative variables. This research is descriptive using ordinal qualitative variables captured through Likert scales. The results indicated that there is a positive association between the two constructs and allowed to identify the relationship of each of the variables surveyed. Spirituality of managers was strongly evident in the group of companies spiritualized keeping strong relationship with QVT, concluding that it can be said that a spiritual manager offers better QWL for their workers.

Keywords: Spirituality; Spirituality in Organizations; Spiritual leadership; Quality of work life; Organizational climate.

SUMÁRIO

Lista de Figuras		pag. 13
Lista de Quadros		pag. 14
Lista de Tabelas		pag. 15
Lista de Siglas		pag. 16
Capítulo 1	Introdução e Objetivos	pag. 17
Capítulo 2	Fundamentação Teórica	pag. 22
Capítulo 3	Metodologia	pag. 62
Capítulo 4	Resultados e Análise	pag. 73
Capítulo 5	Conclusões e Recomendações	pag. 82
Bibliografia	Referências Bibliográficas	pag. 89
Apêndices	1, 2, 3 e 4	pag. 111

Capítulo 1—INTRODUÇÃO: DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS.....17

1.1—Problema da pesquisa.....	19
1.2—Objetivos da pesquisa.....	19
1.3—Aplicabilidade e utilidade da pesquisa.....	20
1.4—Relevância do tema.....	20
1.5—Contribuição científica da pesquisa.....	21

Capítulo 2—FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....22

2.1 - Liderança espiritualizada e espiritualidade.....	22
• O homem e suas dimensões ('matrioskas').....	28
• Vale entre diretores/gestores x colaboradores.....	31
• Decisões e influências espirituais.....	31
• Maslow e a espiritualidade.....	33
• Valorização e as EdCs (Econ. de comunhão).....	35
2.2 - Pessoas e trabalho – fundamentos.....	38
2.3 - Liderança e liderança espiritualizada.....	42
2.4 - Modelos aplicação da espiritualidade nas organizações.....	48
2.5 - QVT – qualidade de vida no trabalho.....	50
2.6 - Consolidando teoria: liderança espiritualizada e QVT.....	56

Capítulo 3—METODOLOGIA.....62

3.1—Tipo e justificativas da pesquisa.....	63
3.2—Definições operacionais da pesquisa.....	65

3.3—População e amostra.....	67
3.4—Instrumentos de coleta.....	67
3.5—Procedimentos de coleta.....	69
3.6—Variáveis e hipóteses testadas.....	70
3.7—Análise dos dados e operacionalização da pesquisa.....	71
3.8—Limitações da pesquisa.....	72
Capítulo 4—RESULTADOS	73
4.1 - Estatísticas descritivas.....	73
4.2 – Teste das hipóteses.....	76
Capítulo 5—CONCLUSÕES/ RECOMENDAÇÕES	82
Referências bibliográficas.....	89
Apêndices	111

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1	- Liderança Espiritualizada (Fonte: Autor).....	22
Fig. 2	- QVT – Qualidade de Vida no Trabalho (Fonte: Autor).....	23
Fig. 3	- Liderança Espiritualizada e QVT (Fonte: Autor).....	23
Fig. 4	- Paradigma da pessoa integral, Covey (2005).....	25
Fig. 5	- Pessoa integrada, Guillory (2000).....	27
Fig. 6	- “Matrioskas” com as 4 dimensões do homem (Fonte: Autor).	28
Fig. 7	- Vale da Gestão (Fonte: Autor).....	31
Fig. 8	- Pirâmide das Necessidades (Maslow, 1971).....	33
Fig. 9	- As Oito Ferramentas da Reflexão (Ashridge Business School)	50
Fig. 10	- Três perspectivas da espiritualidade em relação ao desempenho Karakas (2010).....	59
Fig. 11	- Amostras e questionários (Fonte: Autor).....	68
Fig. 12	- Codificação dos questionários (Fonte: Autor).....	69
Fig. 13	- Boxplot referente à Hipótese H_{a1} Fonte: Autor).....	78
Fig. 14	- Scatterplot do GE ₀ - grau de espiritualidade da empresa.....	80
Fig. 15	- Scatterplot do GE ₀ - grau de espiritualidade da empresa.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Conceitos de Espiritualidade nas Organizações. (Fonte: Autor)	25
Quadro 2	O homem e suas 4 dimensões (adaptado de Wilber, 2002)	28
Quadro 3	Conceito e Atributos da Boa Liderança (Fonte: Autor)	42
Quadro 4	Modelos de Aplicação da Espiritualidade (Fonte: Autor)	48
Quadro 5	Quadro 5 – Indicadores sócio-ambientais e individuais da QV	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Descritivos das amostras.....	73
Tabela 2	Empresas Espiritualizadas e não Espiritualizadas.....	74
Tabela 3	Há diferença significativa quanto a GEo entre empresas espiritualizadas (GEo) e não espiritualizadas (GEox).....	75
Tabela 4	Há diferença significativa quanto a GEt entre empresas espiritualizadas (GEt) e não espiritualizadas (GEtx).....	75
Tabela 5	Tabela 5 Variáveis para os testes das Hipóteses.....	76
Tabela 6	Tabela 6: Não há diferença significativa quanto a GEt e GEo.....	77
Tabela 7	Empresas Espiritualizadas.....	78
Tabela 8	Empresas não-Espiritualizadas.....	79
Tabela 9	A QVT é associada ao grau de espiritualidade do gestor nas empresas espiritualizadas.....	79
Tabela 10	A QVT não está associada ao grau de espiritualidade do gestor nas empresas não-Espiritualizadas.....	80

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AT – ambiente de trabalho

CO – cultura organizacional

DHO – desenvolvimento humano e organizacional

EdCs – economias de comunhão

FRW – “forced rate of work” – sobrecarga de trabalho

FT – felicidade no trabalho

GEg – grau de espiritualidade dos gestores

GEo – grau de espiritualidade do gestor responsável

GEt – grau de espiritualidade nível tático

GPTW – “great place to work”

LT – local de trabalho

PMEs – pequenas e médias empresas

QVT - qualidade de vida no trabalho

QWL – ‘quality of work life’

RH – recursos humanos

Cap. 1- Introdução

O autor é consultor de Gente e Gestão desde o ano 2000, atua nas empresas em profundidade e tem como linha de trabalho a observação, constatação e “tratamento” dos problemas que causam desconforto ao ser humano e ao processo de gestão em todos os níveis organizacionais.

Utiliza as ferramentas mais modernas e consagradas do RH estratégico, porém por meio do ‘coaching’ consegue visualizar e aprofundar no estudo das causas dos distúrbios funcionais na empresa que afetam pessoas e resultados.

Dedica-se aos estudos espirituais desde 1977 e busca os aspectos filosófico e científico do espiritismo em detrimento do religioso.

Aplica a moral cristã na própria vida.

Sempre questionou sobre a forma de tratamento nas empresas. O superior com o colaborador, aquele impondo suas condições e, o outro, aceitando-as sem muita escolha (“homo economicus” e Teoria da Agência).

Admite a liberdade do ser humano, seu livre arbítrio, fatores esses que dão a cada um a autoria de suas obras, de seus passos, das próprias decisões e dos resultados que colhe.

Em seus estudos da espiritualidade adotou como fundamento a lei de ação e reação. Todo plantio terá sua colheita; toda dívida tem de ser paga aqui; como uma ciência contábil, onde o ativo deve ser igual ao passivo no fechamento do balanço. Débito/Crédito tem de bater sempre, caso contrário sobra um débito ou obtém-se um crédito na governança da vida de cada um.

Por meio dos estudos e pesquisas efetuadas no mestrado chegou ao tema: “Espiritualidade nas Organizações: um estudo da influência da espiritualidade dos gestores das pequenas e médias empresas na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores”.

Afinal, o que é espiritualidade?

Dalai Lama (2000) disse o seguinte:

“Considero que a espiritualidade esteja relacionada com aquelas qualidades do espírito humano, tais como amor e compaixão, paciência, tolerância, capacidade de perdoar, contentamento, noção de responsabilidade, noção de harmonia e que trazem felicidade tanto para a própria pessoa como para os outros”.

Para efeito deste estudo adotou-se que espiritualidade não é religião (Rego; Cunha; Souto, 2007), e quando Lama (2000) refere sobre amor e compaixão, não o faz no sentido religioso, mas no sentido da conduta de vida das pessoas, tomando como base a lei de ação e reação.

Motivaram, também, de forma incisiva a realização dessa pesquisa os fatos que levaram o autor a saber que:

- O atendimento das necessidades espirituais das pessoas facilita o relacionamento interpessoal (Strack *et al.*, 2002);
- A espiritualidade leva a experimentar um sentido de propósito e de significado no trabalho e na vida (Ashmos e Duchon, 2000);
- A espiritualidade ajuda na conexão com a comunidade de trabalho (Ashmos e Duchon, 2000).

Buscou-se investigar, assim, até que ponto a espiritualidade de gestores de empresas pequenas e médias (PMEs) influencia na qualidade de vida de seus colaboradores, indicando caminhos futuros para aprofundar a pesquisa no campo da produtividade sistêmica relacionada com o grau de espiritualização nas empresas.

Os resultados obtidos mostram que o GEg (grupo de empresas com gestores espiritualizados) tem uma associação positiva com QVT dos colaboradores nestas PMEs, entretanto, nas PMEs não-espiritualizadas o resultado é oposto, informações essas que serão discutidas no capítulo de resultados e nas conclusões.

1.1 – Problema da Pesquisa

O problema do presente estudo é identificar se a espiritualidade dos gestores (GEg) influencia a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos colaboradores em PMEs.

No subcapítulo 1.1 foi apresentado o problema da pesquisa e no subcapítulo seguinte, 1.2 foram apresentados os objetivos, apresentação essa que se desdobra em duas partes: uma abordando o objetivo geral e outra os objetivos específicos. Dessa forma, esta parte introdutória apresenta ao leitor o objetivo que a presente pesquisa busca alcançar.

No subcapítulo 1.3 explicitar-se-á as questões a serem respondidas na pesquisa selecionando-se como alvo as PMEs na região de Campo Limpo Paulista/Jundiaí e São Paulo.

No subcapítulo 1.4 ter-se-á as proposições do trabalho e seu desdobramento.

No 1.5 a aplicabilidade e utilidade da pesquisa e no 1.6, relevância do tema abordado. No item 1.7 é mostrada a contribuição científica da pesquisa e no 1.8 as limitações da pesquisa.

1.2 - Objetivos da Pesquisa

1.2.1 -Objetivo geral

O objetivo da presente pesquisa é compreender as relações possíveis entre espiritualidade dos gestores (GEg) e a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos trabalhadores em pequenas e médias empresas (PMEs).

1.2.2 - Objetivos específicos

São objetivos específicos:

- Medir o GEg das PMEs;
- Medir a QVT dos respectivos trabalhadores das PMEs;
- Verificar como tais variáveis se associam.

1.2.3 - Configuração do problema

As características fundamentais do problema são apresentadas neste item:

Campo da pesquisa:	Espiritualidade nas Organizações
Tema:	Espiritualidade dos Gestores
Tópico:	Espiritualidade e QVT

Problema: Identificar até que ponto o GEg influencia a QVT dos colaboradores em PMEs?

1.3. Aplicabilidade e Utilidade da Pesquisa

De acordo com Ruiz (1982), considera-se a aplicabilidade e utilidade da pesquisa observando-se dois enfoques; o interno e o externo ao pesquisador:

- Enfoque Interno: se a pesquisa não tiver “caráter de descoberta e avanço para a ciência, tem caráter de redescoberta e conquista” para o pesquisador.
- Enfoque Externo: a presente pesquisa busca contribuir para a compreensão do grau de influência de gestores espiritualizados na QVT, qualidade de vida no trabalho, como um processo em andamento.

Portanto, sua aplicabilidade ocorre no contexto das empresas que pretendem se aproximar de seus colaboradores cada vez mais utilizando o caminho da espiritualidade de seus gestores baseados nos princípios de respeito, consideração, equidade, tolerância e perdão, sem perder o foco no desenvolvimento das pessoas e dos negócios.

O estudo busca oferecer como resultado às empresas os caminhos mais breves para obter aderência dos trabalhadores das empresas que aplicarem o conceito em sua conduta com as pessoas, o que poderá aumentar sua felicidade e sua produtividade.

Essa pesquisa torna-se muito útil à medida que ela revela o vale que existe entre diretores/gestores e colaboradores e indica o caminho para aproximá-los mutuamente e paulatinamente de acordo com o entendimento e ação no sentido de tornar a vida das pessoas na organização mais ‘leve’, sem exclusões, sem pressões descabidas, sem o ‘fardo’ pesado da humilhação, muitas vezes existente nas empresas, mormente em dias de crise como o que se vive hodiernamente.

1.4. Relevância do Tema

O tema abordado nesta pesquisa é espiritualidade nas organizações e sua influência na qualidade de vida no trabalho, onde realização de trabalho com significado (Ashmos & Duchon, 2000, Morin, 2001) é a palavra que mais se aproxima com a compreensão da espiritualidade.

Segundo os mesmos autores, foi adotado o conceito de espiritualidade no trabalho reconhecendo-se que os colaboradores têm uma vida interior que alimentam e é alimentada pelo trabalho significativo, sendo considerado no contexto da comunidade.

A relevância do tema pode ser mostrada pela busca de algumas organizações em transcender os aspectos materiais, preocupando-se em ajudar as pessoas a desenvolver e alcançar seu pleno potencial (Robbins, 2005, p. 390), tornando-se, então, organizações humanizadas e espiritualizadas, e ao obter-se, por meio deste trabalho, a constatação de que os gestores espiritualizados podem melhorar a condição de vida e existência dos colaboradores.

1.5. Contribuição Científica da Pesquisa

A maior contribuição que este estudo traz é a constatação de que principais líderes das empresas pesquisadas influenciam efetivamente na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e deixa uma indicação importante de estudos futuros sobre essa mesma influência na produtividade das organizações.

Selltiz et al. (1975, p.552), afirma que as relações entre a teoria e a pesquisa não se dão em apenas uma direção: “A teoria estimula a pesquisa e aumenta o sentido de seus resultados; a pesquisa empírica, de outro lado, serve para verificar as teorias existentes e apresentar uma base para a criação de novas teorias”.

A pertinência científica no estudo do tema espiritualidade organizacional atende ao mundo atual, uma vez que o mundo é cada vez mais descrito como “sociedade das organizações”, sendo de responsabilidade dos pesquisadores do tema dar conta do

papel que as organizações têm na determinação do bem-estar das sociedades e dos indivíduos que a compõem (SHEEP, 2006, p.357).

Cap. 2. Fundamentação Teórica

Este trabalho está fundamentado no entendimento de 3 partes principais da área estudada:

i) Liderança Espiritualizada – situando o que é espiritualidade geral e sua inserção no contexto das organizações, Pessoas e Trabalho, Liderança/Liderança Espiritualizada, Modelos de Aplicação.

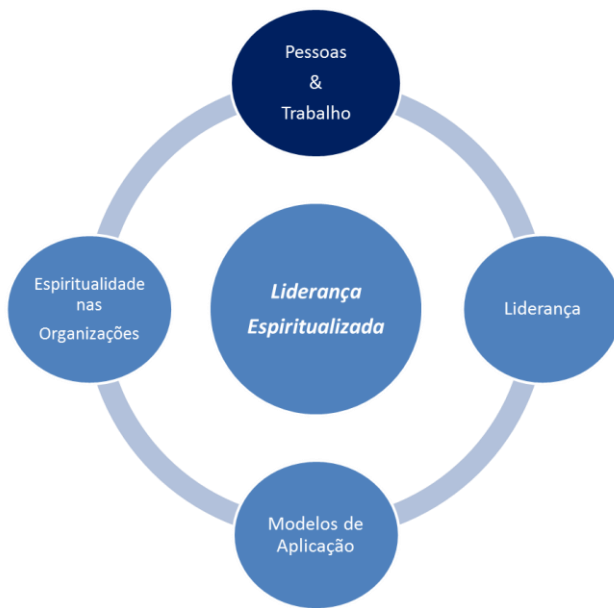


Fig. 1 – Liderança Espiritualizada (esquema proposto pelo autor deste projeto).

ii) QVT – Qualidade de Vida no Trabalho – tema bem difundido nas empresas já com indicadores para sua medição: Conceito, Saúde e DHO (Desenvolvimento Humano e Organizacional), Autoconhecimento e Motivação, Aplicação e Paralelismo com Espiritualidade nas Organizações.

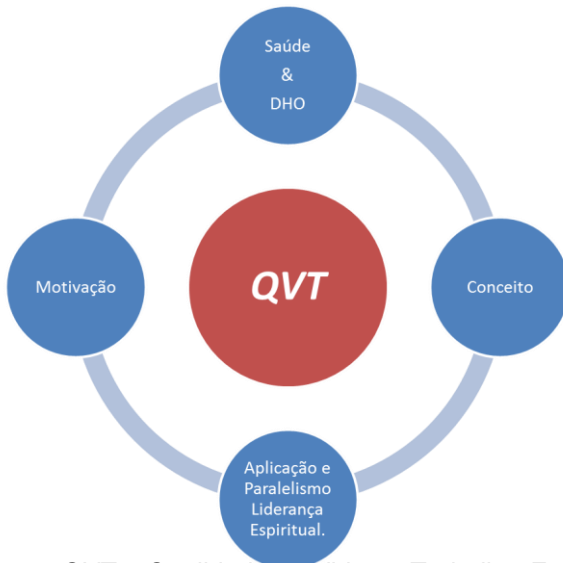


Fig. 2 – QVT – Qualidade de Vida no Trabalho. Esquema do autor

iii) Liderança Espiritualizada e QVT – consolidação dos temas mostrando sua relação e pertinência: Organizações Perenes, FT – Felicidade no Trabalho, Desempenho, Ser Humano Integral.

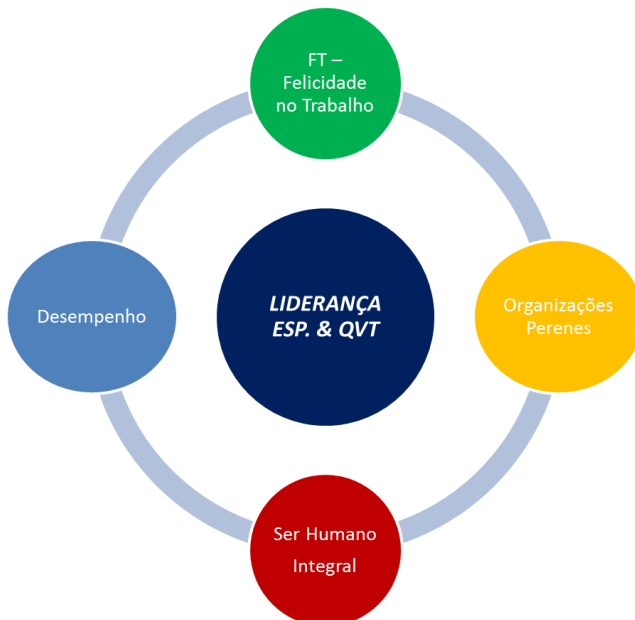


Fig. 3 – Liderança Espiritualizada e QVT. Esquema do autor.

2.1 Liderança Espiritualizada / Espiritualidade nas Organizações

O contexto em que se realiza este estudo é o da espiritualidade considerada como qualidades do espírito humano: amor, compaixão, paciência, tolerância, capacidade de perdoar, contentamento, responsabilidade e estudo, noção de harmonia aplicando-se na própria vida a tal ponto que promova a felicidade tanto para a própria pessoa como para os outros com quem se relaciona nas organizações.

Seguindo essa linha de pensamento, Santos, Silva e Correa (2012) destacam que a espiritualidade pode ser um caminho, um meio de se promover a felicidade do indivíduo em seu trabalho e em sua organização, devendo este ser um dos focos de atenção das empresas.

Essa felicidade nasce no significado e contribuição que uma pessoa venha a dar à sua comunidade de trabalho e que contempla as 4 dimensões do homem de Wilber (2002): corpo, coração, mente e espírito que trabalham para o bem estar dessa comunidade tanto no sentido material quanto no espiritual (Covey, 2005).

A seguir, na Figura 4, vê-se a representação dessas dimensões como paradigmas da pessoa integral, que não pode ser relegada em nenhuma circunstância nas empresas, pois corre-se o risco de facetá-la, impedir a integralidade, deixar de ser completa sua entrega ao negócio.

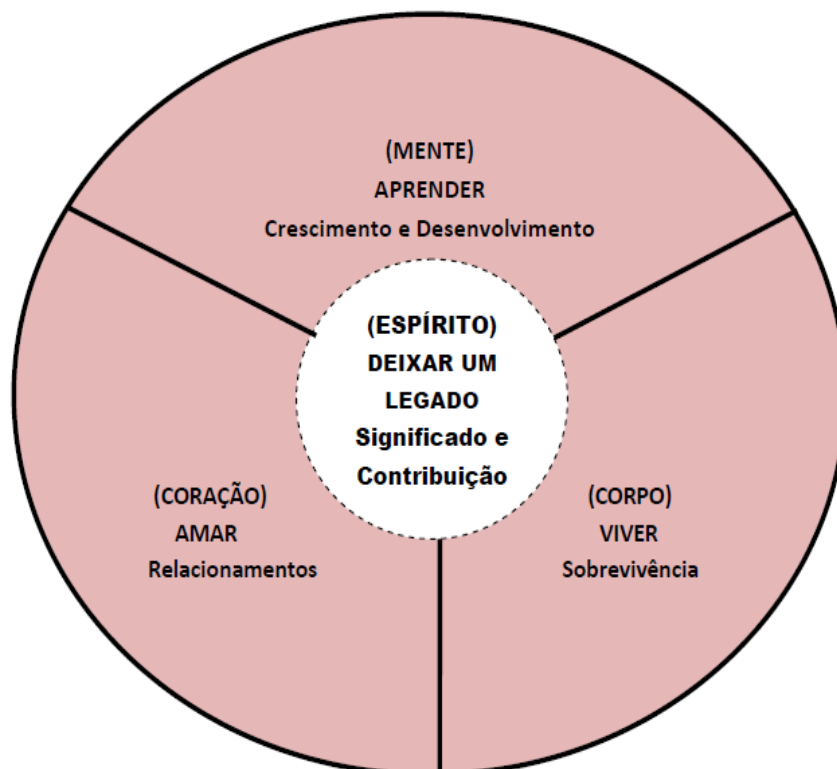


Figura 4 –Paradigma da pessoa integral e as necessidades e motivações básicas. Fonte: Covey (2005).

Busca-se o atendimento da pessoa integral nos líderes das empresas ao se admitir que a liderança espiritualizada pode influenciar a melhoria da qualidade de vida dos funcionários e, dessa forma, resultar em ganhos de produtividade algo a ser pesquisado oportunamente no Brasil.

Há uma diversidade de conceitos de espiritualidade nas organizações e aspectos ligados a ela, todavia foram escolhidos aqueles que formam a base do estudo ora apresentado.

Quadro 1 - *Conceitos de Espiritualidade nas Organizações.* (Fonte: Autor)

Autor	Definição	Ênfase
Saad, Masiero e Battistella, 2001; Volcan, 2003	A busca de significado para a vida social e no trabalho.	Necessidade e tendência humanas.
Luft, 2001	Fé na existência de algo maior que a própria vida material.	Traduz em conceitos aceitos no meio acadêmico e empresarial.
Tischler, 1999; Neal e Biberman, 2003	Gestão e espiritualidade como grupo de interesse.	Tema incorporado na “American Academy of Management”
Catanante, 2002	Conexão espiritual pela prática do respeito, motivação, harmonia, ética, tolerância.	Bom relacionamento, convivência e satisfação das pessoas.
Ross, 1995	Significado, esperança, fé em si mesmo	Razão e preenchimento da vida, vontade de viver.
Pereira, 2003; Prahalad e Hamel, 2005; Toffler, 1994	Espiritualidade no trabalho quando o distanciamento dos colaboradores fica evidente.	Devido às incertezas, mudanças constantes, injustiças cometidas.
Guillory, 2000	A pesquisa sobre o tema é um olhar para o mundo interior.	Espiritualidade sugere que as soluções venham de fontes internas.
Giacalone e Jurkiewicz, 2003	Indicam que a espiritualidade nas organizações é um valor cultural.	Por meio dos processos de trabalho, facilitam a conexão com as outras pessoas.
Boog, 2007; Catanante, 2002	Organizações espiritualizadas são reconhecidas pela adoção de ações de responsabilidade social e criação de um ambiente de trabalho agradável.	Integram corpo-mente-espírito, apresenta a empresa como uma família, visando o maior comprometimento dos trabalhadores.
Smith e Rayment, 2007	Organização e gestão: a espiritualidade deve ser incluída no trabalho e na vida de um indivíduo.	Revela totalmente às atividades do negócio trazendo resultados antes não alcançados.
Sheep, 2006	Atende ao mundo atual, uma vez que o mundo descrito como “sociedade das organizações”.	Organizações determinam o bem-estar das sociedades e dos indivíduos que a compõem, da sua qualidade de vida. Continuação.....
Fry, 2003	Incorporar a espiritualidade nas atividades das organizações.	Transição para organizações que aprendem e humanizam-se, componentes vitais.

Mitroff, 2003	Espiritualidade age como estimulador do desempenho acima do esperado.	Além de religião ou modismo.
Krishnakumar e Neck, 2002	Potencial intuitivo e criativo dos colaboradores, enaltece a honestidade e a confiança entre os membros organizacionais, os “ <i>stakeholders</i> ”.	Realização pessoal dos indivíduos, revigora o empenho dos colaboradores na organização e o desempenho organizacional.
Mitroff e Denton, 1999	Espiritualidade é trabalho com significado. Integrada com gestão.	Pessoas são respeitadas, a empresa é ética, o trabalho desafiador.

Guillory (2000) diz:

“Espiritualidade é a nossa consciência interior. É a fonte de inspiração, criatividade e sabedoria. O que é espiritual vem de dentro e transcende nossas crenças e valores programados”.

e destaca as três dimensões da pessoa integrada na Fig. 4 abaixo, mostrando que o fator espiritual ‘coroa’ os outros, físico e mental em uma simbiose perfeita, onde o “eu interior” representa as fontes internas das soluções.

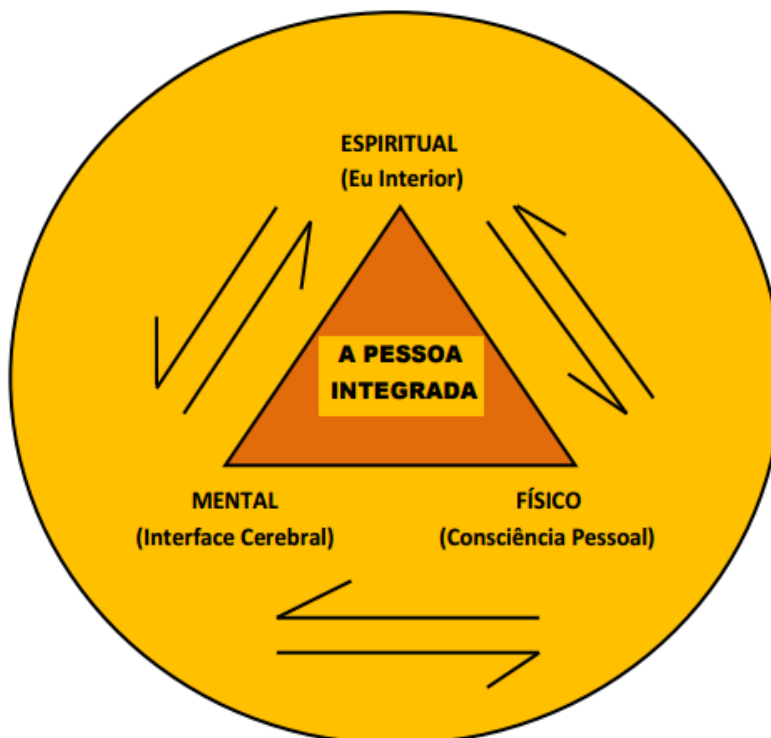


Fig. 5 - Pessoa integrada. Fonte: Guillory (2000)

Essas dimensões são pouco consideradas no ambiente empresarial, a ponto de Chanlat (2000) afirmar esse esquecimento do que ele considera dimensões

fundamentais do homem nas organizações: o retorno do ator e do sujeito nas pesquisas de gestores onde a subjetividade e a imaginação, tão relevantes, estão hoje marginalizadas do processo de pesquisa dando-se ênfase aos aspectos econômicos e tecnológicos da gestão.

Wilber (2002) consegue situar de forma simples e compreensível em seus estudos as 4 dimensões do homem que serão apresentadas ilustrativamente na figura de ‘matrioskas’, dimensões essa que devem ser respeitadas pelas organizações para se obter o homem integral a seu serviço.

O homem e suas dimensões: sobrepostas como “Matrioska”

- ✓ Dimensão corporal – é uma realidade física e material.
- ✓ Dimensão intelectual – capacidade de raciocinar.
- ✓ Dimensão emocional – sentimentos, estados psicológicos e tendências para agir.
- ✓ Dimensão espiritual – inteligência que se usa para lidar com problemas existenciais.

LIVRE ARBÍTRIO

Quadro 2 – O homem e suas 4 dimensões (adaptado de Wilber, 2002)

A dimensão corporal é a primeira “matrioska” ¹ que incorpora todas as outras a seguir, pois é a forma material que se apresenta o homem em sua existência.

¹¹ Matrioska: boneca russa, é um brinquedo tradicional da Rússia, constituída por uma série de bonecas, feitas de diversos materiais, que são colocadas umas dentro das outras, da maior até a menor.
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Matrioska>



Figura 6 – As ‘matrioskas’ e as dimensões do homem. (Fonte: Autor)

A dimensão intelectual, a segunda ‘matrioska’, representa o esforço que o homem tem de fazer para se situar em alguma categoria social humana correspondente ao seu nível de estudos, capacidade de realização e competências desenvolvidas.

A terceira ‘matrioska’, a dimensão emocional, representa todo o desenvolvimento da inteligência emocional do indivíduo, suas características psicológicas que norteiam suas relações com os outros indivíduos.

A quarta e última dimensão de Wilber (2002), refere-se a espiritualidade do homem, fator de extrema relevância no concerto das atividades existenciais, dando-lhe espectro e ciência do mais importante na natureza humana, responsável pelo desenvolvimento de sua visão holística.

Portanto, levar em conta aspectos que tornam o homem integral em sua conduta dentro das organizações admitindo suas dimensões, como visto acima, pode significar transformação do ambiente de trabalho, mudança no clima organizacional e satisfação dos colaboradores que se empenham em nome da empresa.

Para se ter uma comparação sobre os tratamentos dos colaboradores, Altaf e Awan (2011) estudaram o efeito moderador da espiritualidade nas organizações na

sobrecarga de trabalho (FRW) e na satisfação dos funcionários. Em sua pesquisa foi encontrado que a espiritualidade no local de trabalho ajuda a aumentar o nível de satisfação dos funcionários aliviando a carga aumentada de tarefas.

O lucro a qualquer preço, a busca cega por posições cada vez mais elevadas de “market share” (teoria da agência incorporando o “homo economicus”), no século XXI deverão dar lugar ao enquadramento do fator econômico no social e a preservação da natureza, a partir da reflexão ética (CHANLAT, 2000).

A teoria da agência acatada por todos os quadrantes empresariais do mundo, está sendo bastante criticada hodiernamente, pois concebe a organização como “um lugar de custos de transação” e a relação comercial se resume a uma relação principal/agente, mandante/mandado. A empresa é percebida como uma “ficção jurídica, não tendo existência própria, e, portanto, fronteiras reais; especialmente a distinção mercado/organização [...] perde muito de seu significado”. Enfim, a concepção de “homo economicus” reafirmada por essa teoria pelo fato de ser uma abordagem que simplifica a gestão ao marginalizar ou relegar ao esquecimento dimensões fundamentais da natureza humana nas organizações, bem como a diversidade de níveis organizacionais (CHANLAT, 2010, p. 155).

O impacto negativo desse modelo reflete-se tanto na devastação ambiental, resultante de uma exploração predatória dos recursos naturais do planeta, quanto em desequilíbrios físicos e psicológicos nos indivíduos que trabalham ou que de alguma maneira são afetados por ele.

Chanlat (1996, p. 25) considera com base em pesquisas da OIT – Organização Internacional do Trabalho e da OMS – Organização Mundial da Saúde, as organizações como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior, pois o meio empresarial leva em conta os aspectos financeiros do negócio olvidando os humanos no negócio.

O que poderia reverter esse quadro?

O neuropsicólogo Michael Persinger e o neurologista Vilanu Ramachandran identificaram no cérebro humano, nas conexões neurais, nos lobos temporais, um

ponto que aciona a necessidade humana na busca do “sentido da vida” em busca do “eu interior” (ZOHAR E MARSHALL, 2000).

O ponto foi denominado “O Ponto de Deus”. Segundo Zohar e Marshall (2000), “o Ponto de Deus” mostra que o cérebro evoluiu para fazer perguntas existenciais, em busca de sentidos e valores mais amplos.

Em seu livro QS – Inteligência Espiritual, Zohar e Marshall (2000) causam um grande impacto no mundo corporativo que passa por uma crise de identidade e moralidade, uma cultura corporativa desconectada de valores mais profundos, portanto, distanciando os gestores dos negócios dos colaboradores que realizam o lucro, que são os verdadeiros operários a construir o lucro.

Vale entre Diretores/Gestores X Colaboradores

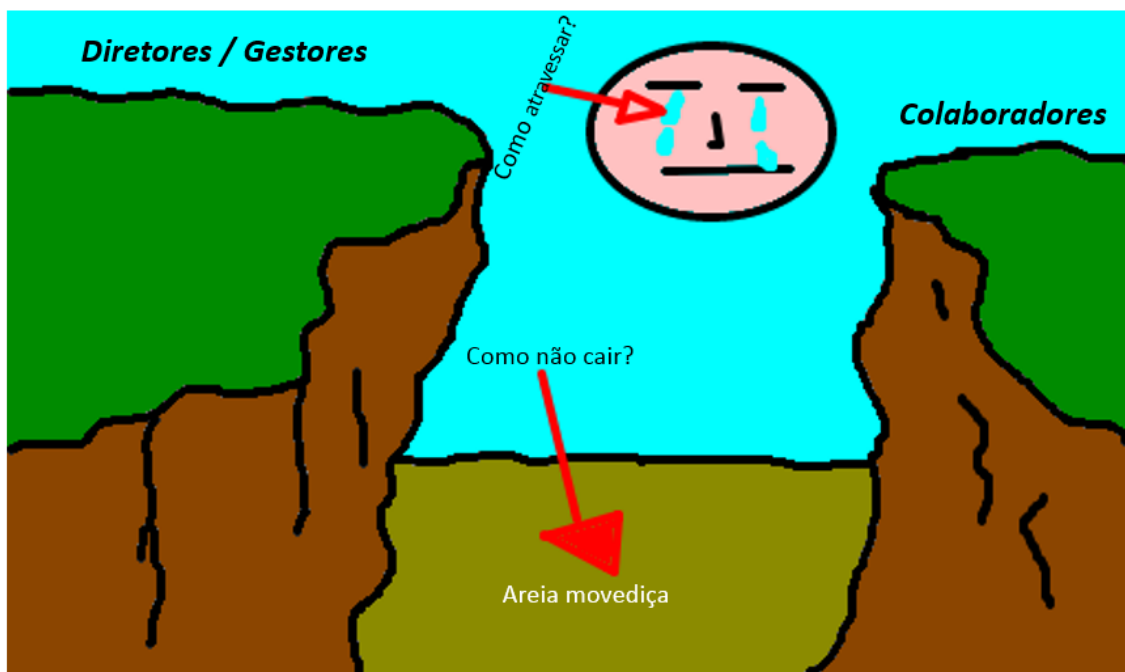


Figura 7 – Vale da Gestão. (Fonte: Autor)

Criou-se um verdadeiro vale entre colaboradores e gestores/direção das empresas, cuja ponte a ser construída para atravessar de um lado para outro deverá observar

valores morais elevados, ética, espiritualidade, as dimensões humanas sendo respeitadas.

Qualquer valor espiritual ou ético concretizado na forma de uma atitude da qual as ações decorrem, é descrito como um sentimento subconsciente que impele o esforço individual em relação à determinada tarefa (NEVARD, 1991); DEHLER E WELSH (1994, p. 19). A decisão de fazer é, em algumas situações observadas, tomada por influência de uma intuição ou inspiração fatores decorrentes da espiritualidade.

Decisões e Influências Espirituais

Decisões precisam ser tomadas de forma profusa nas empresas, mormente nos últimos tempos compreendendo anos 2000 até 2015, onde o planejamento, as previsões, quaisquer exercícios para se buscar respostas às incertezas falham e deixam o empresário e seus executivos em situação bastante difícil, basicamente sem “chão”, como afirmam alguns líderes.

Boog (2007, p. 1) afirma que a empresa é um lugar propício para a prática da espiritualidade, pois é constituída por gente e o fator espiritualidade está presente em todos os seus domínios, dirigindo o rumo das decisões e ações, principalmente em tempos de incertezas e crises globais.

As decisões delimitam a vida das pessoas. Tomadas consciente ou inconscientemente, gerando boas ou más conseqüências, as decisões representam as principais ferramentas para lidar com oportunidades, desafios e incertezas presentes no dia-a-dia (HAMMOND, KEENEY E RAIFFA, 2004).

Ensslin et al (2010) diz que dentre os mais variados métodos de decisão existe o intuitivo cujo tomador busca ajuda espiritual para seu processo decisório, por meio da intuição ou inspiração, ou, ainda, por certezas que vêm de outro lugar.

No âmbito das micro e pequenas empresas, muitas vezes, devido ao processo decisório ser não-estruturado, baseado em sentimentos e experiências do proprietário-administrador (Miglioli, 2006), e, ainda, segundo Leone (1999), por esse ter uma postura centralizadora na administração do negócio, guiando-se mais pela

sensibilidade do que pelos métodos técnicos de administração, a utilização da intuição e de heurísticas² geradoras dos vieses cognitivos pode ser maior.

Entretanto, existem limitações que impossibilitam uma boa decisão. Falta de tempo ou de dinheiro para a coleta de informações completas (Robbins, 2000), informações inadequadas quanto a natureza do problema e suas soluções (Stoner e Freeman, 1992), complexidade e incerteza, e, a existência de mudanças constantes e aceleradas no ambiente interno e externo (PARIKH, NEUBAUER; LANK, 2008).

Há modelos matemáticos que contribuem para a diminuição dos riscos no processo decisório entre eles o Modelo de Decisão Multicritério (Sanches; Meireles; Marietto; Silva; De Sordi, 2008), que enseja a possibilidade de lidar com inúmeras variáveis ao mesmo tempo e de forma célere.

O grande desafio é tomar decisões acertadas. Além da competitividade, ser humanista e conseguir integrar o sucesso com a felicidade, são requisitos importantes que o gestor deve ter para assegurar um bom processo de tomada de decisão contemplando o coletivo de forma justa (SHINYASHIKI, 2005, p. 1).

“A excessiva preocupação com a dimensão material desumaniza (...).” A sensibilidade torna-se enrijecida e o egoísmo passa a dominar, tolhendo, de alguma forma, a correta visão dos gestores no progresso da organização e de suas decisões envolvendo o conjunto (MONTMORENSY 1998, p. 29).

Estudar e trabalhar o processo decisório sob a influência da espiritualidade sugere um caminho amplo para pesquisas envolvendo observação dos comportamentos de gestores no cotidiano das empresas, mormente a partir de 2008, de intensas incertezas e aflições diante do cenário que tem se apresentado.

Maslow e a espiritualidade

Pode-se afirmar que Maslow, com segurança peculiar em seus estudos e teorias, aborda o aspecto espiritualidade em sua representação da pirâmide hierarquia das necessidades humanas como pode ser visto na Figura 7, abaixo.

² arte de inventar, de fazer descobertas; ciência que tem por objeto a descoberta dos fatos; Houaiss: <http://houaiss.uol.com.br/busca?palavra=heur%25C3%25ADstica>

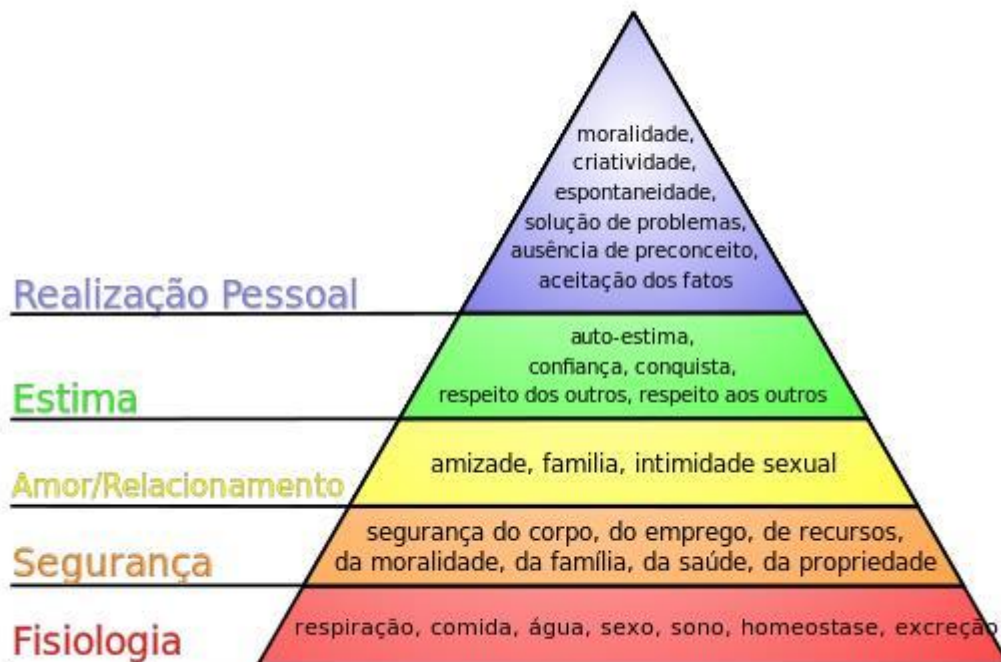


Fig. 8 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow (1971)

Abraham Maslow disse:

“Somos mais do que os nossos corpos físicos, porque somos mais do que matéria física” e “nenhuma saúde psicológica é possível a menos que este “core” essencial de cada pessoa seja fundamentalmente aceito, amado e respeitado”.

Tischler (1999) relacionou o surgimento da espiritualidade no local de trabalho com a Teoria das Necessidades de Maslow. Para ele, com a evolução industrial e a estabilidade dos povos dos países desenvolvidos, essas sociedades deslocaram os interesses das necessidades de sobrevivência e de segurança para as necessidades de uma ordem mais elevada. No seu pensamento, isso pode explicar muito dos fenômenos recentes nos negócios, entre eles, a procura de maior significado no trabalho.

As pessoas que se consideram espiritualizadas têm mais propensão a se sentirem interligadas com os outros (coesão do grupo) e mais expostas ao comportamento de auto-sacrifício (altruísmo), de acordo com ZINNBAUER, et al. (1997).

Transcender a "natureza menor" e crescer em todo o potencial como seres humanos constitui a coisa mais importante e satisfatória que se pode fazer na vida, numa verdadeira ascensão na pirâmide de Maslow, descortinando os níveis intelectuais que se assume até a mais elevada: a inteligência espiritual.

O conjunto de habilidades chamadas de Inteligência Espiritual (SQ) é projetado para ajudar as pessoas a tornarem-se mais plenas do que são para continuarem a crescer e se desenvolver, e, viver com maior consciência, direção, sabedoria e compaixão.

Maslow descreveu isso como "um único objetivo final para a humanidade, uma meta distante para a qual todas as pessoas que se esforçam chegarão (WIGGLESWORTH, 2012).

Como Maslow (1971) aponta, existem inúmeros nomes para este "objetivo final" - eu-realização, auto-transcendência, realização espiritual ou despertar, individuação.

Maslow agrega como resultado de suas pesquisas que compaixão, amizade, e cooperação constituem características básicas da personalidade humana, e uma necessidade que proporciona equilíbrio e justiça nas relações humanas (HOFFMAN, 1999).

Refere, ainda, que altas qualidades como alegria, a experiência do crescimento e a criatividade, em vez de tédio e de estagnação, tendo frequentes picos de experiências, e uma sensação muito agradável de estar contribuindo para melhorar o mundo, dá ao indivíduo a sensação de pertencimento, de utilidade, de valor e importância (HOFFMAN, 1999).

Ainda, de acordo com estudos de Hoffman (1999) tem-se demonstrado que a maioria dos funcionários se sente desprezada, e, insuficientemente respeitada em seu trabalho, criando uma espécie de passivo emocional grave no pico da pirâmide de Maslow, maior causa das doenças organizacionais.

Valorização das pessoas, espiritualidade e as EdCs (Economias de comunhão)

A valorização do indivíduo indica o melhor estímulo para suas realizações como profissional, como pessoa, em uma comunidade hodiernamente carente dessas atitudes numa busca infrene por respostas para os problemas atuais das organizações.

Em uma pesquisa realizada por Huang et al (2010) apud Antonio (2011), os funcionários que gozam de uma boa relação com seu superior e este corresponde de forma igual devolvendo em confiança, respeito, suporte emocional, recursos, recompensas e acesso às informações, formam uma díade de alta qualidade no processo, apresentando um nível de resultados sempre maior e um clima mais ameno na organização.

Entretanto, o clima passa a não ser o mesmo nas relações de baixa qualidade que apresentam interações distantes, com baixa confiança e pouco respeito, evidenciando somente o lado formal e técnico do trabalho o que deixa as necessidades emocionais e espirituais de lado (DANSEREAU, GRAEN e HAGA, 1975; GRAEN e UHL-BIEN, 1995 apud ANTONIO, 2011).

Uma elevada correlação entre espiritualidade e os valores acima, adicionando-se a honestidade, a humildade e serviço aos outros, foi evidenciada em pesquisa realizada por Beazley (1997) de onde surgiu a base das EdCs.

Um exemplo relevante: verificou-se uma baixa coerção e a qualidade dos relacionamentos no ambiente de trabalho da empresa Prodiel que tem como lema tirar das pessoas o que elas têm de bom, potencializar o aspecto positivo, fazer com que elas se sintam felizes com seu trabalho, sendo naturalmente tratadas como profissionais, elogiadas, cobradas, aponta Gonçalves (2005:150) em seu estudo de casos brasileiros.

Essa maneira de agir incentiva os indivíduos a desenvolver uma ligação emocional com a companhia que resulta em compromisso e lealdade, e, que caracterizam a organização como entidade social (KUNDA 1992, p. 5).

A diferença está no peso da espiritualidade que influencia os modelos mentais (valores) de seus dirigentes e na presença do amor-comportamento nas empresas.

Nas EdCs (economias/empresas de comunhão), por exemplo, esses dois elementos são o coração do ideário que orienta esse projeto e que tem forte influência sobre suas lideranças (ALMEIDA, 2002).

A importância das lideranças, nesse projeto, é marcante, sobretudo porque elas não vêm de forma puramente instrumental o ser humano, ou seja, como mão-de-obra ou como consumidor. Partem de uma visão substantiva para chegar nas funções instrumentais na vida (ALMEIDA, 2002).

Tanto Weber quanto Foucault reconheceram a espiritualidade como sendo centrais à compreensão das estruturas e dos procedimentos disciplinares da vida e do trabalho modernos (FOUCAULT, 1982; WEBER, 1930 p. 24).

No projeto de EdCs (Economias de Comunhão), todavia, o termo “espiritual” pode ser entendido em seu sentido místico-religioso e não como uma capacidade superior do cérebro humano, como o biólogo e antropólogo inglês Gregory Bateson o utiliza. O caso EdCs parece mostrar aqui uma ponte entre a concepção teórica de Bateson, usada por Hawkins, e a prática das lideranças daquele projeto, conforme seus relatos e o testemunho de seus funcionários, captados pelos pesquisadores (PINTO, 2004:199).

Um gerente participante do projeto observou que reuniões impostas pouco funcionam, primeiro é necessário criar maior relacionamento, mais comunhão entre os funcionários, ou não se consegue chegar a “esse novo estilo de administração” (EdCs). Segundo ele, é o espaço de comunhão que permite as trocas técnicas, reduzindo significativamente a prática de guardar conhecimento para si em quaisquer circunstâncias (PINTO, 2004:199).

Em síntese, “as EdCs (Economias de Comunhão) colocam o homem no centro de suas atividades. A motivação normalmente é vista como um meio para a empresa atingir seus objetivos (PINTO, 2004:199).

Especificamente, o estudo concluiu que a qualidade dos relacionamentos, entre todos os participantes de uma empresa estudada, tinha influência sobre a aprendizagem das tarefas e dos comportamentos. Tal empresa, a fundição Femaq, de Piracicaba, é considerada representante avançada desse projeto, que tem os

princípios da espiritualidade cristã como motivação para suas ações operacionais e estratégicas.

Onde a aceitação do outro como ser legítimo na convivência, fundamento ontológico de EdC e que, em seu sentido cristão, é identificado pela palavra amor, estava relacionada à ambiência existente na empresa. Possibilitava a motivação e a prática do aprender que ajudava a explicar a mudança sofrida pela empresa em sua adesão ao projeto (LEITÃO e KURTZ, 2005).

Em seguida este estudo aborda alguns aspectos fundamentais sobre as pessoas e o fator de grande importância humana: o trabalho, pois é nesse ambiente e nessa atividade que o ser humano economicamente ativo passa a maior parte de seus dias e participa do processo de crescimento e interação com a sociedade.

2.2. Pessoas e trabalho – fundamentos

Pessoas e trabalho formam um amálgama constituído desde o princípio de tudo e de todos. Desde que o homem é homem, o trabalho é seu sinônimo de participação na sociedade, estabilidade da família tanto material quanto emocional, podendo-se dizer que tornou-se um símbolo da masculinidade, e hoje alcança a mulher como um símbolo de feminilidade e, também, participação na sociedade. Respeito, reverência e inclusão em várias atividades humanas.

A falta de trabalho, o desemprego, imediatamente, gera uma avaliação inferior no indivíduo, sua perda de condição participativa na sociedade, e, passa a ser integrante de um grupo subavaliado no contexto – dá-se até nomes inferiores para rotular mesmo essa condição.

Domenico de Masi faz um paralelo sobre a nossa relação com o trabalho e com a orientação cristã de alguns países. Segundo ele, existe hoje uma “adoração” pelo trabalho, como se só aqueles que trabalham fossem dignos das recompensas materiais e imateriais. Com isso, o “trabalhar”, mais do que uma obrigação, é algo que é percebido como eticamente e socialmente necessário, ao ponto daquele que “não trabalha”, ou “não produz”, ser subjugado como alguém que não contribui para a sociedade e deve ser discriminado (De Masi, 2015).

Trabalho é salvação e altruísmo. Ao transferir o conceito de vocação religiosa para um contexto secular, Foucault, (1981, 1982) e Weber, (1930 p. 24) identificaram que o trabalho era retratado como uma maneira de se conseguir a salvação esperando-se que os trabalhadores agissem de forma altruísta para o bem geral.

Drucker (1981, p. 116), em seu livro *Fator Humano e Desempenho*, diz que a base do desenvolvimento de uma economia é a taxa de formação de cérebros que indica formação de pessoas com imaginação e visão, educação e habilidades teóricas e analíticas a serem reveladas por meio do trabalho nas organizações.

O trabalho é o centro da vida das pessoas atendendo ao que tem de bom e de ruim como parte integrante do projeto de vida de cada um e é nesse contexto que autores como Mittrof (2003, p.375) afirmam acreditar na santidade do trabalho e das organizações.

Indubitavelmente, o trabalho tem um papel medular nas vidas das pessoas. É um componente fundamental no quadro das experiências humanas. Ou, conforme Alberto (2000) é uma das facetas da existência do homem, manifestação do seu caráter social o que justifica uma visão mais abrangente muito além da econômica.

Há uma relação emocional, além da racional, do homem com o trabalho; a sua avaliação a respeito do que lhe é possibilitado através do trabalho é onde se dá a felicidade em relação à sua atividade (FT), em particular, e em relação à sua vida completa, em geral [...] (ALBERTO, 2000, p. 26).

Trazendo para o contexto organizacional, o trabalho do administrador/gestor consiste em inverter a tendência normal. Cabe a ele dirigir a empresa rumo às oportunidades distanciando-as dos problemas; recriar a liderança e reverter a tendência à mediocridade, substituindo a inércia por uma nova energia e uma nova direção (DRUCKER, 1981), uma forma magistral de conduzir pessoas rumo aos resultados esperados.

Importante notar que as influências positivas ou negativas no trabalho ocorrem em função dos líderes/gestores que tenham o poder de realizar as políticas ou procedimentos dentro de uma organização e têm a capacidade de influenciar uma ou mais pessoas na empresa (ROBBINS, 1999; HAMPTON, 1992; MAY, 1981).

As influências divergentes, que pode-se comparar às negativas, originam-se na intimidação, manipulação, inferiorização, pressão, influências passivas e punição. As influências convergentes, positivas, são: influências diretas, compensação, reforço e persuasão (LIMONJI-FRANÇA, 2005).

O poder e o comando provocam variadas influências nos comandados, de acordo com Weber (1982) e Galbraith (1989), pela imposição da vontade sobre seu comportamento. Corrêa (1977) vai além adicionando que poder é uma habilidade que induz as pessoas a seguir determinada orientação.

Dentre as formas de exercer o poder está a persuasão, a capacidade do influente de gerar credibilidade no curto prazo (Moine e Herd, 1988) e no longo prazo construindo uma imagem de honestidade, competência e inspiração (KOUSES e POSNER, 1994).

Vasconcelos (2001) considera que dirigentes com perfil autocrático e egocêntrico, desumanizam as organizações que administram. Eles não são absolutamente agentes do progresso humano ou persuasivos, pois a conduta tacanha e autocrática não permite que se enalteçam as finalidades nobres do trabalho.

Waddock (2006), argumenta que escândalos corporativos resultam do poder, do egocentrismo, da ganância, do egoísmo e paixão por dinheiro, cuja preocupação maior é o individualismo no lugar de cuidar das pessoas que constituem o maior patrimônio das empresas.

Esse enfoque mecanicista tornou-se muito popular por razões históricas. Atribui-se tal comportamento dos homens a situações do passado em que o instinto de autopreservação sempre fora a tônica da vida. Todavia, vivemos um novo período, caracterizado pela alteração acelerada do ambiente e necessidade compulsória de pensamento no coletivo, evidenciando os times, as equipes, o grupo de pessoas no lugar do indivíduo isoladamente (WOOD, 2004, p 232).

O poder divergente (Limonji-França, 2005) provoca nas pessoas influenciadas tensão e estresse. Os estressores, de acordo com Lipp (1996:20), constituem-se naquilo que ocasiona quebra da homeostase³.

Para Delboni (1997), os fatores organizacionais geradores de estresse são: metas impossíveis, chefias mal preparadas, comunicação deficiente, falta de treinamento adequado, deficiência de material de trabalho, indefinição quanto ao futuro da empresa, objetivos não claros por parte da empresa, condições ambientais de trabalho inadequadas, e órgão de recursos humanos ausente ou controlador.

O que deve ser analisado é que para muitas pessoas o trabalho e os colegas de trabalho quase que substituem a família e grupos de amigos (Karakas, 2010). O esforço e o ambiente em que este se desenvolve fazem parte da definição pessoal que cada um atribui ao trabalho que também influencia a vida pessoal.

Ao longo da vida as pessoas desempenham diferentes papéis sociais em contextos distintos relacionados não só com o trabalho, mas também com a família, lazer, espiritualidade e comunidade (SIRGY et al. ,2008).

³ Homeostase: estabilidade do organismo. <http://www.priberam.pt/DLPO/homeostase>

Aprofundando mais, para Hávley (1995) o trabalho é o laboratório onde se aperfeiçoa o caráter, a despeito do que dizem os psicólogos. O caráter é o elemento que distingue o ingrediente básico, a essência do atual paradigma administrativo. O caráter é um conjunto de ideias e virtudes interligadas, dentro das quais se encontram a ética, a moralidade e a honestidade.

De acordo com Morin (2001), o aperfeiçoamento do caráter deve conduzir o indivíduo para a realização de uma tarefa útil e produtiva, que seja considerada importante e capaz de contribuir para o crescimento profissional e humano, nos moldes da relação capital-trabalho, desde que desprendidos do caráter egoístico.

Por não atentarem para essa relação, de acordo com Montmorensy (1998), as organizações acabam não atuando no coração das pessoas e, muitas vezes, não obtêm o retorno proporcional aos investimentos realizados. Por exagerado foco nos aspectos financeiros, o trabalho tem sido fonte de desprazer e infelicidade para milhões de pessoas.

Na verdade o que o mundo precisa é a formação de um homem novo que significa para Lubich (2002:54) “pessoas que tenham o carisma na própria alma e que possam dá-lo a mancheias, de modo a transformar o mundo, a nossa sociedade”. Esse líder carismático é o que constrói gente alinhada e comprometida com a empresa.

O que significa comprometimento organizacional? É o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar (Allen e Meyer, 1996; 2000). A maior parte dos estudos focaliza-se em três componentes: a orientação afetiva para com a organização (ligação afetiva); o reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma (ligação instrumental); e um sentido de obrigação moral de nela permanecer (laço normativo).

Na sequência serão discutidos alguns dos mais importantes aspectos da liderança e da liderança espiritualizada situando sua relevância no processo de desenvolvimento das pessoas e das empresas e seus estímulos na resposta dos empregados perante a organização.

2.3 Liderança e Liderança Espiritualizada

2.3.1 Liderança

O grande desafio da liderança é a busca pelo equilíbrio entre gente e gestão. Entre números e sensibilidade humana, entre o material e o espiritual, tarefa difícil para os gestores que não desenvolveram a estrutura emocional e espiritual em suas vidas, e deixam evidente a impotência em gerir equipes humanizadas rumo a consecução de objetivos pragmáticos nas organizações.

No pensamento de Smith (1971) liderar significa:

- ✓ Ser humilde;
- ✓ Aceitar os seus limites;
- ✓ Respeitar as diferenças;
- ✓ Reconhecer os méritos dos outros;
- ✓ Ter consciência para aprender mais;
- ✓ Ter disponibilidade.

“Um líder fica à disposição do grupo aumentando o comprometimento de todos. Liderar é um ato de humildade.” Adam Smith

A seguir sobre líder e liderança no Quadro 2 uma série de abordagens conceituais sobre o tema.

Quadro 3 – Conceito e Atributos da Boa Liderança (Fonte: Autor)

Autor	Definição	Ênfase
Kouzes e Posner, (2010)	O líder faz a diferença	Credibilidade, não faz nada sozinho, comprometimento, direciona pelo exemplo, amam seu trabalho.
Smith (1971)	Líder é praticar a humildade	Ser humilde, aceitar limites, respeitar diferenças.
Goleman, Boyatzis, e McKee (2002)	Líder tem preparo técnico e é eficaz	Inteligência emocional (IE), influencia o exercício da liderança
Kouzes and Posner, (1988)	Liderança é confiabilidade	Essencial para o grupo atingir metas e missão de longo prazo; enfrentar a incerteza, as

		dificuldades, perturbações, transformação.
Podsakof et al (1990)	1) identificação e articulação de sua visão; (2) apresentar exemplos consistentes; (3) promover a cooperação do grupo e a aceitação das metas estabelecidas.	O carisma acelera esse processo e pode abreviar a intensão de comprometimento.
Guillory (2000)	liderança é a capacidade de influenciar o pensamento, o empenho e a maneira de agir dos outros	o ponto de partida para liderar é a visão que parece atraente quando comparada ao estado presente de coisas.
Montmorensy (1998)	líder significa a conquista de corações e mentes	bons líderes criam todas as condições possíveis para que o ambiente de trabalho seja aprazível e as pessoas desenvolvem e realizam seus potenciais.
Bennis (1999)	gerenciamento mais afinado com a atividade de ouvir	aprender e provocar conversações, líder servidor
Banutu-Gomez, (2004)	Líder servidor – influencia pelo serviço aos outros	modelo para sua equipe e outros admiradores que acabam aderindo por simpatia e forma de condução
Laub (2003)	Promove valorização das pessoas, desenvolvimento de pessoas, a construção da comunidade, autenticidade,	proporcionando liderança, e compartilhando a liderança.
Parolini (2010) Parolini (2010) cont.	Líder é um servidor, íntegro e humilde.	Ênfase no aumento da eficácia organizacional, melhor desempenho do negócio e melhor desempenho financeiro.
Kuczumarski e Kuczumarski,(1999)	formação de relacionamentos	devem se relacionar efetivamente com todos dentro da organização, exemplo baseado em valores mediante palavras e atos significativos
Yukl, (2010)	liderança servidora e espiritualidade - eficácia do líder	aumentar a e inspirar o desempenho individual e organizacional – carinho e confiança
Farling, Stone e Winston, 1999; Marquardt, 2000 ; Russell, 2001). Greenleaf (1977	Os valores de um líder servidor incluem ter uma visão orientadora e objetividade, amar os outros confiando, capacitando os liderados.	Conceito de cuidado com os outros, com as instituições, com a sociedade mote essencial da liderança servidora e a rocha sobre a qual uma boa sociedade é construída.

2.3.2 LIDERANÇA ESPIRITUALIZADA

O líder espiritualizado é um atalaia. Vigia, espera, pondera, observa. Tem a habilidade de conduzir pessoas e equipes por valores sólidos preservando o valor individual de seus liderados, sua saúde, sua expressão social, e busca sempre o desafio de equilibrar mercados e produtos, sociedades e natureza.

No que se refere ao relacionamento com outras pessoas, o líder espiritualizado aproxima-se delas para trocar informações por meios significativos e adequados, conforme Weisinger (1998). Todos esses pequenos cuidados no trato com as pessoas são tudo, pois, em sua simplicidade e sinceridade, realizam a paz diária que abre as portas para a espiritualidade. É o conceito de líder educador, servidor e espiritual na prática do relacionamento.

Faz-se alusão à relação entre espiritualidade e eficácia organizacional (Giacalone e Jurkiewicz, 2003b; Garcia-Zamor, 2003). Por exemplo, Cacioppe (2000, p. 48) sublinhou que "Os líderes empresariais bem-sucedidos do século XXI serão líderes espirituais".

Fry (2003, p. 708) afirmou: "As organizações que não fizerem as mudanças necessárias para incorporar a liderança espiritual no local de trabalho também fracassarão em fazer a transição para o paradigma da organização que aprende necessária ao sucesso no século XXI".

O conceito de liderança espiritual é fortemente relacionado com a transformação organizacional. A liderança espiritual promove a motivação e inspira os colaboradores numa perspectiva transcendente e numa cultura baseada em valores altruístas produzindo um clima de trabalho motivacional, de comprometimento e produtivo (FRY, 2005).

"Tudo está perfeito no ritmo em que está acontecendo". É oportuno lembrar a conhecida frase de Teilhard de Chardin ."não somos seres humanos tendo experiências espirituais; antes, somos seres espirituais tendo experiências humanas" (MAI e DENARDIN, 2005).

A The Spirituality, Leadership and Management Network (2003) explica que o capital humano é o ativo mais importante de uma empresa. O conhecimento humano, suas competências humanas e o espírito humano cultiva e valoriza esses ativos como parte integrante da liderança.

Mesmo com obstáculos e críticas à prática, um número crescente de organizações, incluindo grandes corporações como a Intel, Coca-Cola, Boeing, e Sears, incorporaram espiritualidade em seus locais de trabalho, estratégias ou culturas

(BURACK, 1999; KONZ E RYAN, 1999, WAGNER-MARSH, E CONLEY, 1999; GOGOI, 2005).

A multinacional americana Internacional Business Machines (IBM) introduziu conceitos como a Medicine Wheel, que representa os quatro polos da experiência humana: intelectual, físico, emocional e espiritual.

Cavanagh e Bandsuch (2002) referiram o crescimento de grupos de oração e a criação da Ford Interfaith Network (www.ford.com) e da Woodstock Business Conference.

Segundo Cacioppe (2000, p.48), no século XXI, os líderes empresariais bem sucedidos serão líderes espirituais. Sentir-se-ão confortáveis com a sua própria espiritualidade, e saberão como nutrir o desenvolvimento espiritual dos outros. Os líderes mais bem sucedidos de hoje já aprenderam a agir assim.

Reforça Strack et al. (2002) pontuando que os líderes mais desenvolvidos em termos da espiritualidade estão capacitados para implementar práticas de liderança eficaz e alcançar resultados mais positivos para as suas organizações, com maior poder de convencimento das equipes do que os não espiritualizados, pois os líderes espiritualizados conseguem atingir o íntimo dos colaboradores e concitam-nos a lutar e superar as dificuldades.

No que se refere ao comprometimento, Drury (2004) realizou nos Estados Unidos um estudo no qual verificou que líderes com características de maior desenvolvimento da espiritualidade tendem a obter maior adesão de seus liderados, acordando com o que foi verificado na pesquisa de Rego, Cunha e Souto (2005), realizada com executivos de Portugal.

Hesselbein (1995) afirma que os líderes deverão sempre desenvolver o lado tangível dos negócios que varia ao longo dos anos, por conta das novas tecnologias. Entretanto, os atributos essenciais de um líder continuarão sendo os valores espirituais que são atemporais e, por isso, não perderão sua importância.

Marchetti (2003) considera a Liderança Espiritual uma representativa evolução do ao pensamento e da forma de agir nas empresas. Essa filosofia procura aglutinar a análise e diagnóstico da liderança situacional; o prognóstico e a visão de mudança

da liderança transformacional e enfoca, mais profundamente, o “Eu”, numa visão espiritualista.

Embora o desenvolvimento espiritual seja um longo caminho a ser percorrido, o empresário poderá colher muitos frutos imediatos, pois quando o colaborador percebe que está tomando o caminho de sua realização espiritual, sente-se mais seguro e feliz, relaciona-se com mais harmonia, conseguindo resultados melhores para si e para a sua organização (OLIVEIRA, 2002).

Reforçando a possibilidade de ser feliz no trabalho (FT), a visão de Santos, Silva e Correa (2012) é que a espiritualidade vem também sendo relacionada como meio de se propiciar a felicidade do indivíduo em seu trabalho e em sua organização, devendo este ser o principal foco de atenção.

Especificamente, espiritualidade organizacional pode ser positivamente relacionada ao envolvimento maior com o trabalho, a identificação organizacional, e trabalho com prazer, e negativamente com a frustração organizacional. Espiritualidade pessoal foi positivamente relacionada com a intrínseca, extrínseca e de satisfação total pelas recompensas do trabalho (KOLODINSKY, GIACALONE AND JURKIEWICZ, 2008, p-465-480).

Liderança espiritualizada, segundo Matos (2001), é aquela que forma e integra equipes. Fixar objetivos e metas, mesmo com participação, não são suficientes para integrar equipes quando falta o espírito. É necessária uma forte motivação agregadora em torno de valores aceitos como verdades comuns. Não são tecnologias, nem a comunicação formal que comprometem e coresponsabilizam, mas valores compartilhados.

Empresas que praticam a espiritualidade integrada à gestão como Xerox, Mary Kay Cosmetics, Exxon, Harley Davidson, Boeing, Sun Microsystems, Timberland e Wal-Mart, que têm encorajado cada vez mais a integração da espiritualidade à sua gestão organizacional, confirmam a mudança de postura dos seus gestores influenciando a vida dos seus colaboradores de forma positiva (PAUCHANT, 2002; MITROFF & DENTON, 1999; BELL & TAYLOR, 2004; KINJERSKI, 2004).

Outro exemplo de integração entre espiritualidade e trabalho é o que acontece na companhia americana de aviação Southwest Airlines (SWA). Nessa empresa o comprometimento, “*empowerment*”, flexibilidade, participação nas decisões, compartilhamento de ideias e ética no trabalho estão enraizados na cultura e na prática organizacional fazendo com que as pessoas sintam-se ‘pertencidas’ a empresa.

A multinacional de saúde Medtronic descreve-se como uma empresa focada no lado espiritual do seu negócio e no significado mais profundo de sua missão de salvar vidas (CHATTERJEE, 1998).

Como resultado, o prestigioso International Program in Practicing Management inicia-se com um módulo preparado pela Lancaster University School of Management, onde os participantes discutem a ética e a espiritualidade, com o fim de desenvolver um estado de espírito de reflexão (MINTZBERG e GOSLING, 2002).

Estudos levados a efeito no Reino Unido mostraram que algumas empresas tinham taxas menores do que a média de absenteísmo, saídas por doenças não pré-existentes, e a rotatividade de pessoal. A Broadway Pneus teve taxas de absentismo entre 25-30%. Depois de terem introduzido programas de espiritualidade, caiu para um estacionário 2% (OVERELL, 2001).

Pode-se inferir daí um grande ganho de desempenho alcançado na Broadway Pneus, ganho financeiro e ganho em produtividade (OVERELL, 2001).

De acordo com Fry (2003), a espiritualidade pode criar visão e valor, congruência, promovendo níveis mais elevados de comprometimento e desempenho individual.

Em um exame da literatura acadêmica, Dent et al. (2005) observaram um aumento do interesse na ligação entre espiritualidade e liderança eficaz, e concluiu que a maioria dos pesquisadores levantaram a hipótese de uma correlação entre a espiritualidade e a eficácia da liderança, medida através da produtividade organizacional.

No entanto, quando a vida pessoal colide com a vida organizacional, as pessoas experimentam dissociação da organização e alienação perante o trabalho, o que

tende a conduzir a maiores níveis de absentéismo, “*turnover*”, comportamentos de negligência e menor desempenho (KARASEK e THEORELL, 1990).

2.4 Modelos de Aplicação da Espiritualidade nas Organizações

Quadro 4 – Modelos de Aplicação da Espiritualidade (Fonte: Autor)

Autor	Definição	Ênfase
Cooper, Cooper & Eaker, 1988)	Modelo de Cooper – bastante usado na Inglaterra – identifica as fontes de estresse.	mescla características do trabalho e individuais para compreender o processo de estresse; propõe soluções para os problemas que vão diminuir os níveis de estresse na organização
Reave (2005)	práticas espirituais, sobre a eficácia da liderança	níveis mais altos de atividade prática espiritual resultaram em maior motivação do líder, fortaleceu as relações líder-seguidores, aumentou sua resiliência, e melhorou o desempenho do grupo
Land e Jarman (1997)	modelo de transformação de três fases em PMEs	constatarem que as empresas com maior capacidade para alcançar o mais alto nível de transformação são as de pequeno porte e periféricas, ou então divisões de grandes corporações
Duerr (2004)	programas de meditação, oração e imagística monitorada	práticas contemplativas em vários aspectos do trabalho, motivam os trabalhadores a participar em grupos
Timm, (2010)	‘Mindfulness’ – técnicas de relaxamento	prática utilizada pelas grandes empresas como Google, atletas e técnicos de basquete e futebol: Phil Jackson, treinador L.A. Lakers, celebridades e executivos (William Ford, chairmain of the Ford Motor Company), em situações de grande tensão ou de crise, registrar serenidade com a gestão do “ <i>stress</i> ”
Carlson et al. (2001)	‘Mindfulness’ – técnicas de relaxamento	diminuição da frequência cardíaca, diminuição da pressão arterial, redução níveis de lipídios, redução do “ <i>stress</i> ” e ansiedade, reforço do sistema imunitário, menor abuso de substâncias como as bebidas alcoólicas
Kruger e Seng’s (2005)	<i>Multiple Linkage Model (modelo de articulação múltipla)</i> - construto da liderança	espiritualidade envolve valores do líder moderando o efeito de sua visão e comportamento;

	espiritualizada	eficácia medida pelo lucro da empresa – maior produtividade
Fetzer (1999)	MMRS: Medida Multidimensional de Religiosidade/Espiritualidade	128 questões – Q completo e 38 o compacto; positivo para crenças e práticas espirituais que validam processos de mudança nas empresas
Ashmos e Duchon (2000)	instrumento de medida da espiritualidade no trabalho	três níveis de análise: individual, unidade de trabalho e organização
Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003)	testaram o grau em que três das dimensões da espiritualidade: trabalho com significado, sentido de comunidade e alinhamento do indivíduo com os valores da organização	explicam as cinco atitudes no trabalho: comprometimento organizacional, intenção de abandono, satisfação intrínseca no trabalho, envolvimento na função, auto-estima de base organizacional
Churchill e Lewis (1983)	valor religioso/espiritual na gestão de empresas de pequeno e médio portes	lacuna que deve ser explorada com a fundamentação teórica e com o modelo de aplicação
Novak (1989)	de todas as atividades humanas, a meditação é a mais natural	praticada regularmente, produz resultados fantásticos em todos os níveis do ser – físico, mental, emocional e espiritual
Ashforth e Pratt (2003)	a prática religiosa ou espiritual já é bastante comum em várias empresas do mundo	Banco Mundial, semanalmente os empregados se sentam em semicírculo, durante uma hora, para discutir assuntos de caráter espiritual e religioso
Ashforth e Pratt (2003)	capelães foram contratados; especialistas ensinam técnicas budistas	Taco Bell e Pizza Hut – rezam missas; Monsanto - técnicas budistas de meditação para empregados e gerentes
Nash e McLennan (2003)	Meditação religiosa com funcionários de empresas	leitura da Torá por judeus e não-judeus na hora do almoço em algumas empresas de Nova York ligadas ao mercado financeiro; a realização de cultos beneditinos on-line para cristãos e práticas de canto budista antes do horário de trabalho naquelas empresas

Os funcionários estarão mais dispostos a trazer suas almas para o trabalho quando eles sentirem-se encorajados a fazê-lo, como se estivesse empurrando uma porta aberta. Pode-se também apresentar algumas tradicionais práticas espirituais, como as Oito Ferramentas de Reflexão para criar espaço para o espírito, de Georgeanne Lamont. Essas são: calma, ouvir, história de cada um, encontro, celebração, ajuda no luto, visão humana, Journaling. (ver Fig. 6).



Fig. 9 – As oito ferramentas da reflexão. Ashridge Business School. www.ashridge.org.uk

2.5 QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

O que as pessoas buscam é respeito, consideração, carinho, reconhecimento, que sejam tratados como humanos, que tenham melhor qualidade de vida no trabalho, lugar onde passam quase 50% do seu tempo útil. Essa afirmativa mostra uma relação forte com espiritualidade nas organizações o que proporciona aos trabalhadores equilíbrio em suas atividades pessoais e profissionais.

Por falar em qualidade de vida, uma pesquisadora brasileira Limonji-França (2002, p.296) define QVT como o conjunto de ações de uma empresa implementando melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. Portanto, o processo de QVT pode ser:

- Individual: procura-se compreender o estresse e os problemas de doenças associadas ao ambiente de trabalho;
- Organizacional: abrange aspectos organizacionais e a satisfação das expectativas dos empregados;

A partir de uma perspectiva transcultural, um grupo de estudo liderado por Skevington (2002), definiu qualidade de vida como a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações (WHOQOL Group, 1994) – uma das definições mais utilizadas.

Segundo Walton (1975), Qualidade de Vida no Trabalho refere-se a *"valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico"* que devem ser resgatados pelas empresas para superarem o estado de marasmo em algumas sociedades hodiernas e o mal do século: o *"stress"*.

Dentro das organizações o *"stress"* é um fator muito frequente que acomete os colaboradores e é proveniente das alterações constantes no ambiente, das alterações econômicas, sociais e dos problemas familiares refere Channuwong (2009). O *"stress"* associa-se à má qualidade de vida no trabalho, queda da produtividade, problemas morais e de saúde, absenteísmo, que para as organizações se traduz em custos financeiros elevados ou diminuição dos lucros.

As empresas estão preferindo pagar os custos da não qualidade, pois observa-se que todos os movimentos de proteção – PCMSO e PPRA - contra riscos e doenças do trabalho respondem muito mais a legislações do que à saúde do trabalhador e ao seu bem-estar propriamente dito. O ser humano, em condições favoráveis, gera resultados visíveis na organização, mas as empresas ainda não incluem essas ações na sua política interna (FRANÇA,1999).

Há organizações que promovem saúde e desenvolvimento humano, outras podem até promover doenças e disfunções. Ao aumentar a satisfação proveniente do trabalho, as empresas experimentam um melhor desempenho organizacional afastando-se as probabilidades de acometimentos por doença dos colaboradores (GIACALONE E JURKIEWICZ, 2003).

Alvesson (1987:78) cita estudos de Bolinder e Ohlström's em que é estabelecida clara correlação entre experiências de *"stress"* mental, pressões no trabalho e sintomas psicossomáticos. As causas observadas dessas correlações foram:

sobrecarga de trabalho (FRW - *forced rates of work*), problemas salariais, atividades estúpidas e desinteressantes gerando efeitos somatizados.

Registrando os efeitos do “*stress*”, Nahas (2001) e França e Rodrigues (2007) afirmam que os principais sintomas e normalmente os primeiros a surgirem são as dores estomacais, as dores de cabeça, as dores lombares e o cansaço físico e mental.

A síndrome de *Burnout*⁴ para Oliveira e Oliveira (2006), é uma das outras consequências do “*stress*”. Os sintomas descritos por França e Rodrigues (2007) podem desencadear em cansaço, diminuindo assim a produtividade e a concentração dos colaboradores.

A Síndrome refere-se a um conceito multidimensional que envolve três componentes: exaustão emocional, a despersonalização e a falta de envolvimento no trabalho (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2006).

Uma das consequências desse cansaço, quando coletivo, é o aparecimento de pequenos conflitos nas relações pessoais dentro da organização, prejudicando a produtividade e o companheirismo. Almeida e Gutierrez (2006) relatam que pequenos conflitos interpessoais fazem parte da sociedade, sendo inevitável que esses conflitos atravessem a dimensão organizacional e acabam atingindo as relações com outras empresas.

A escola sociotécnica cita que esse método de trabalho ‘estressórico’, faz com que taxas de absenteísmo e rotatividade se elevem, juntamente com a incidência epidêmica de desordens psicossomáticas. Isso foi constatado entre trabalhadores em minas, como um dos exemplos (BIAZZI JR., 1994).

Cartwright e Cooper (1997) relatam que o aumento do estresse no local de trabalho leva a um maior absenteísmo, baixa produtividade e aumento de pedidos de indenização de saúde nos EUA.

⁴ A expressão em inglês significa aquilo que deixou de funcionar por completa falta de energia, por ter sua energia esgotada. Os diagnósticos com Síndrome de *Burnout* estão se tornando cada vez mais comuns, deixando gestores e setores de Recursos Humanos com esse problema a resolver (ANAIS DA MOSTRA CIENTÍFICA DO CESUCA - <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac> ; TEODORO,2012, p.205).

Entretanto, o estresse causado por excesso de trabalho pode resultar em perda da espiritualidade, desenvolvendo doenças crônicas, dor, fadiga crônica, medo e culpa (KILLINGER, 2006).

O custo coletivo de estresse para as empresas americanas têm sido estimado em aproximadamente US\$ 150 bilhões, em decorrência de absenteísmo, perda de produtividade, seguro saúde e despesas médicas (KARASEK e THEORELL, 1990).

Nahas (2001) divide os fatores que podem influenciar na QV em dois: os fatores sócio-ambientais e os fatores individuais, conforme o quadro 1 a seguir:

Quadro 5 – Indicadores sócio-ambientais e individuais da QV.

Indicadores Sócio-ambientais	Indicadores Individuais
Assistência médica	Atividade física regular
Condições de trabalho e remuneração	Comportamento preventivo
Educação	Controle do <i>stress</i>
Meio Ambiente	Estilo de vida saudável
Moradia	Hábitos alimentares adequados
Opções de lazer	Hereditariedade
Segurança	Relacionamentos sociais
Transporte	

Fonte: adaptado de Nahas (2001).

As pessoas buscam de alguma forma um amparo emocional e psicológico para equilibrar as forças contrárias a seu bem estar, encontrando no campo das Ciências Humanas, um comportamento ou atitude hoje muito difundida no meio empresarial, que é a resiliência - a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável, de se construir ou se reconstruir positivamente frente às adversidades, ameaças e terrorismo organizacional (BARLACH, 2005).

A visão predominante, liderada por Masten (2001), Luthar, Cicchetti e Becker (2000) e Waller (2001) trata do fenômeno como processo dinâmico, multidimensional ou ecossistêmico. Waller é um dos representantes mais significativos desta abordagem. Ela define resiliência como “um produto – multideterminado e sempre mutável – de forças que interagem em determinado contexto ecossistêmico” (WALLER, 2001, p. 290).

Apoiado pelo conceito amplo da Organização Mundial da Saúde (OMS, 1946) de que saúde é "um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade", o foco exclusivo na doença, que sempre dominou a pesquisa na área da saúde, vem cedendo espaço ao estudo das características adaptativas, como resiliência, esperança, sabedoria, criatividade, coragem e espiritualidade. Assim, podemos ver que religiosidade, espiritualidade e crenças pessoais não são temas alheios ao conceito de QV, sendo, na verdade, uma de suas dimensões.

Uma reflexão relevante para dimensionar a QVT é feita por Aquino (1980), enaltecendo a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, a satisfação do trabalhador e a melhoria da produtividade. Quando o trabalhador não se sente integrado nem aceito em seu ambiente de trabalho, passa a cuidar de seus interesses particulares e, se sobrar tempo, trabalhar para a empresa.

As pessoas sofrem caladas e isso pode ser apontado como causa principal das doenças 'organizacionais'. De fato, o sofrimento espiritual não identificado, frequentemente é o culpado em um plano terapêutico malsucedido na reabilitação de deficiências físicas (DAVIS e NEWTROM , 1996).

Para Vinicius apud Huse e Cummings, (1985) para se obter uma boa qualidade de vida no trabalho seria necessário:

- A. Uma ótima recompensa;
- B. Segurança e ambiente de trabalho propícios;
- C. Desenvolver as capacidades humanas;
- D. Integração social;
- E. Direito dos trabalhadores;
- F. Dar espaço total de vida no trabalho e fora dele;
- G. Relevância social.

Deve-se estudar a QVT com o foco na cultura organizacional que é um tema de grande relevância no cenário discutido aqui. A CO é constituída por vários elementos que fornecem uma interpretação para os membros da organização cujo significado passa a ser aceito e, através da linguagem, transmite as mensagens e os comportamentos convenientes, sendo aplaudidos e aceitos com naturalidade e espontaneidade por todos e exerce influência nos comportamentos das pessoas.

Abaixo alguns dos elementos que exercem essa influência direta:

- A. Valores - são as crenças e conceitos básicos que formam a cultura, definem o sucesso em termos concretos para o empregado e estabelecem os padrões da organização. Um guia para o comportamento diário;
- B. Crenças e Pressupostos - expressa aquilo que é tido como verdade na organização. Para a formação de pressupostos, é necessário que determinado grupo tenha tempo de vida para formá-los, conheça bem a organização, seu produto e suas funções;
- C. Ritos, Rituais e Cerimônias - “os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa”;
- D. Estórias e Mitos – estórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos, reforçando o comportamento existente e mitos são estórias consistentes nos valores da organização, mas não sustentadas por fatos, cumprindo o papel de consolidar o dia-a-dia;
- E. Tabus - elemento importante da cultura “que cumpre um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições, os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido” (FREITAS,1991:30);
- F. Heróis - enquanto os dirigentes conduzem a organização, os heróis possuem coragem e persistência e fazem aquilo que todos almejam, sem medo de tentar (FREITAS, 1991);

- G. Normas - sistema normativo da organização presente em toda cultura, influenciando os membros (FREITAS, 1991:33);
- H. Comunicação - processo que depende das pessoas para a criação de uma cultura, sem o qual ela não poderia existir. Temos a comunicação verbal e não-verbal.

Finalizando a etapa de fundamentos teóricos para o estudo em curso, será feita uma consolidação dos temas e suas áreas fronteiriças para apresentar o plano de pesquisa que levará a efeito prático o que se pretende como objetivo final.

2.6 Consolidando a Teoria: Liderança Espiritualizada, QVT e resultados esperados

Em *Espiritualidade e qualidade de vida*, Panzini et al (2007:34) procuraram desenvolver a reflexão acerca da espiritualidade e a importância da mesma para a promoção da saúde daqueles que a praticam no seu cotidiano, possibilitando, assim, uma melhor qualidade de vida.

Os autores, acima, definem espiritualidade como o "viver com espírito" e como qualidade específica do ser humano. Quando bem integrada, pode promover qualidade de vida.

O campo propício para que essas coisas aconteçam é uma empresa humanizada voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente organizacional, que agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas (VERGARA E BRANCO, 2001).

Ao focalizar o ambiente, essas ações buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias; enfim, o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa (VERGARA e BRANCO, 2001).

A humanização pode ser detectada até mesmo nas situações de desligamento da empresa, hodiernamente praticada a demissão humanizada em que se procura

tratar de forma mais transparente e digna os demitidos, através da concessão de benefícios e acompanhamento psicológico por algum tempo (ARRUDA, 2002).

Como exemplos: prorrogação da assistência médica, bonificação em dinheiro, direito de continuar utilizando o carro da empresa por mais um período e auxílio para o pagamento do aluguel, além de psicólogos e psiquiatras auxiliando no processo.

Há também a possibilidade de o demitido poder tomar parte do projeto de recolocação profissional, via consultoria contratada especificamente para esse fim; atualmente o “*outplacement*” engloba até os operários da Merck Sharp & Dohme do Brasil como exemplo de empresa que adotou a política de demissão humanizada (GOULART, 2004).

Na concepção de Den Dulk *et al.* (1999), empresas humanizadas e amigas da família são aquelas que demonstram preocupações com as relações familiares de seus colaboradores, oferecendo horários flexíveis, salas de amamentação, creches, bons programas para crianças e idosos, licenças-paternidade, serviços de guarda após o horário escolar, esquemas de interrupção de carreira e licença maternidade para as mulheres que adotam bebês (REGO e SOUTO, 2004, p. 32).

As empresas agem como comunidades humanas, conduzem suas ações com responsabilidade perante o meio ambiente e estimulam a visão de longo prazo, indo muito além dos interesses econômicos imediatos (Geus, 1998). São empresas ocupadas com os problemas sociais e espirituais da comunidade a qual pertencem. Buscam proporcionar aos seus *stakeholders*⁵ relacionamentos felizes mesmo em tempos de crise econômica, social e política.

Sublinhando a importância da felicidade no trabalho (FT), Matos (2001) pontua como sendo a maior aspiração humana devendo contribuir para a estratégia de bons desempenhos e resultados.

Matos (2001), porém, aponta que o caminho passa pela renovação da cultura das organizações. De fato, não nos parece utópico a agregação desse tema ao cadinho cultural organizacional. Implica em revisão de paradigmas, valores, crenças e forças

⁵ *Stakeholder: colaboradores diretos, acionistas/sócios da empresa, comunidade, bancos, fornecedores, etc.*

motrizes que, de uma forma ou de outra, promovem, por incúria e ganância, uma sociedade tão doente.

Assim, Alberto (2000), acredita que a realização, a satisfação, o prazer, a alegria são as metas alcançadas na busca da FT; e essa busca constitui a motivação humana igualmente com relação ao trabalho.

Rosenbluth e Peters (1992) defendem a importância da FT como fator-chave para o fornecimento de um serviço superior. Analogamente às metas empresariais, o progresso da FT também deve ser medido, a empresa deve ter esse indicador como principal em suas atividades.

Dejours (1996) observa que o trabalho também pode ser fonte de prazer e mediador de saúde. Nessa direção, Evans (1996) constata uma tendência na ética do trabalho calcada no dever e alicerçada no hedonismo ou prazer. Tal tendência é ainda muito mais retórica do que realmente fundamentada na práxis organizacional, mas a sua simples existência já é auspiciosa.

Sob essa perspectiva, Freitas (2002) propõe que o local de trabalho (LT) apresente características lúdicas, poéticas, de convivência harmoniosa entre os escalões hierárquicos. A busca pela produtividade não está apenas atrelada à melhoria de processos de produção, mas também às condições físicas, mentais, espirituais reinantes no LT.

Revela-se que a felicidade como princípio organizacional caracteriza-se por proporcionar bem-estar de espírito – sentir-se em paz – e o estar bem ou em paz, significa voltar-se ao outro contribuindo para a melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT) (MATOS, 2001, p. 36).

Ações humanizadas serão vistas como fonte de diferenciação no ambiente de negócios que tenderá a ser muito competitivo. Mais: empresas humanizadas serão – crescentemente – necessárias e possíveis.

Felicidade, espiritualidade, compreensão maior das necessidades dos outros, é uma postura diante da vida, voltada para práticas de responsabilidade social, ambiental, enfim, o bem estar coletivo. Catanante (2002; p. 516) propõe que a prática da espiritualidade no local de trabalho seja um valor a ser desenvolvido, incentivado,

promovido, e, portanto, vir a transformar-se em cultura organizacional no sentido de melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Karakas (2010) realizou um estudo qualitativo, intitulado *Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review* publicado no *Journal of Business Ethics*, no qual através da revisão de literatura de 140 artigos relacionados com a espiritualidade no local de trabalho, o seu objetivo foi perceber como a espiritualidade pode ter um impacto positivo na performance organizacional.

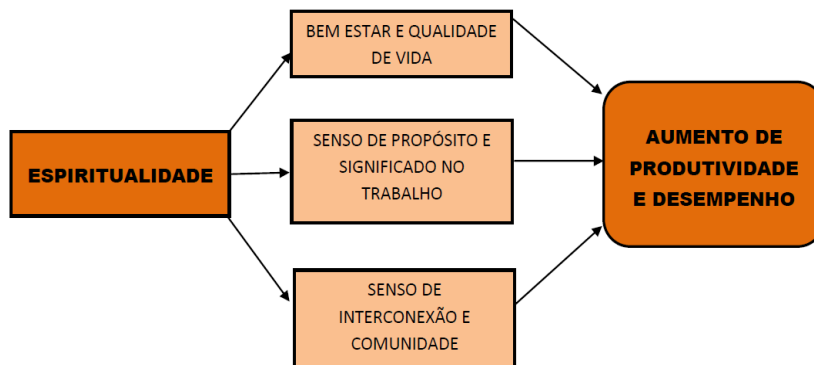


Fig. 10 – Três perspectivas da espiritualidade em relação ao desempenho. Fonte: Karakas (2010) apud Mendes (2012).

Da análise que fez aos resultados obtidos pelos diversos autores dos 140 artigos, Fahri Karakas identificou e tipificou três perspectivas diferentes de análise presentes na literatura: *Human resources perspective*: espiritualidade promove o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade de vida - QVT; *Philosophical perspective*: espiritualidade promove o sentido de propósito e significado do trabalho; *Interpersonal perspective*: espiritualidade promove o sentido de interconectividade e comunidade entre os trabalhadores.

Krishnakumar e Neck (2002) a espiritualidade pode aumentar o potencial intuitivo e criativo dos colaboradores, fomentar a honestidade e a confiança entre os membros organizacionais, entre eles e os *stakeholders*, aumentar o sentido de realização pessoal dos indivíduos, assim como melhorar o empenho dos colaboradores na organização e promover o desempenho organizacional, em um clima altamente favorável a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Estudos de Neck e Milliman (1994), Mitroff e Denton (1999) apontam para um grande impacto positivo da espiritualidade sobre o colaborador no trabalho e sobre a performance organizacional, pois, segundo Kouzes e Posner (2003 apud Silva & Siqueira, 2004), empresas que têm uma cultura forte, baseada em valores compartilhados, tiveram as suas ações valorizadas 12 vezes mais rápido, uma taxa de criação de empregos até 7 vezes maior e uma lucratividade 750% maior que os concorrentes, pois de acordo com Neck e Milliman (1994), Mitroff e Denton (1999), haveria, nestas empresas, um maior desenvolvimento da intuição, da criatividade, do desenvolvimento pessoal, do entusiasmo, da participação na visão organizacional, do comprometimento pessoal com a organização e até mesmo com o trabalho em equipe.

Alguns pesquisadores, que apoiam esta posição, apontam para o fato de que não se pode ter armadilhas éticas e preocupações morais na questão da investigação habilitando ou incorporando espiritualidade no trabalho como geradora de resultados e um melhor desempenho ou lucratividade nas empresas (DENT et al, 2005).

Para Catanante (2002) e Dilly, Maino e Bohemberger (2004), a Espiritualidade nas Organizações traz benefícios para as empresas como eficácia, comprometimento e melhorias na qualidade, desempenho, comunicação interna e clima organizacional, melhoria da QVT. Os trabalhadores agem de forma espontânea, não aceitando a fiscalização contínua, cuidam bem de suas ferramentas de trabalho, evitam desperdícios, e acabam assumindo uma posição de servidores, abrindo mão de suas convicções pessoais para criar um espírito de equipe.

Reforçando as convicções e resultados de pesquisas efetuadas, Jurkiewicz e Giacalone (2004) apresentam a espiritualidade no trabalho como motivo de crescimento de empresas praticantes, a um ritmo mais acelerado, com maiores taxas de retorno, e aumento da sua eficiência mais do que as organizações que não acolhem a prática.

Barret (1998), argumenta, baseando-se em pesquisas, que empresas americanas que investiram numa melhor qualidade de vida no trabalho e no relacionamento com os companheiros de trabalho, base da espiritualidade no trabalho, tiveram uma taxa de 418% de retorno de seu investimento (ROI).

Limongi-França e Oliveira (2005; 9), propõem uma equação para se calcular o retorno sobre o investimento em capital humano (Human Capital Return on Investment – HCROI), que considera o retorno no investimento em termos de lucro por quantias de dinheiro despendidas nos ordenados e benefícios dos funcionários. A fórmula do Human Capital ROI proposta pelo autor é: $\text{Ordernados e Benefícios} / \text{Receita bruta} - (\text{Despesas} - \text{Ordernados e Benefícios}) / \text{HCROI}$.

O aspecto sinérgico entre essas forças estudadas acima tendo como base a revisão da literatura feita, conduz a sugerir investigação da prática em PMEs observando a existência dos fatores espiritualidade dos gestores influenciando a qualidade de vida dos colaboradores das empresas que serão pesquisadas.

Portanto, na sequência apresenta-se o método proposto para essa investigação.

Cap. 3- Metodologia Aplicada

Neste capítulo aborda-se a metodologia para realizar a pesquisa. No subcapítulo 3.1 é feita uma justificativa do método e das técnicas utilizadas, no seguinte, 3.2 são apresentadas algumas definições operacionais e no subcapítulo 3.3 são discutidos os universos populacional e amostral.

No subcapítulo 3.4 é apresentada a forma como os dados foram obtidos e no subcapítulo 3.5 a forma de tabulação dos dados. No subcapítulo 3.6 são abordadas algumas ferramentas ou instrumentos de análise dos dados coletados e no seguinte, 3.7 são mostrados os passos da operacionalização da pesquisa. No subcapítulo 3.8 são apresentadas as limitações desta pesquisa.

Muita atenção tem sido dada ao fato de que o fenômeno da espiritualidade nas organizações pode ser medido de forma rigorosa e, em especial, pode ser traduzido em “hipóteses testáveis” e em perguntas de pesquisa apropriadamente colocadas, de forma a assegurar a sua aceitação como uma área de interesse legítimo dentro da disciplina de Administração (ASHMOS E DUCHON 2000; p. 134-345).

Essa lógica positivista reflete as metodologias dominantes nas pesquisas de Administração, que tentam fazer com que a espiritualidade se constitua em objeto de estudo. No entanto, o interesse da espiritualidade no trabalho é motivado justamente pelas limitações do pensamento positivista e pela necessidade de se desenvolverem visões alternativas que possam desafiar as “representações desumanizadas” (BOJE et al., 1996, p. 8).

A espiritualidade no trabalho cria um desafio à visão renascentista do indivíduo como um “eu semi-deus”, guiado pela razão e autodeterminação (HARVEY, 1990).

Para avaliar o efeito da espiritualidade do gestor na qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores foram utilizados nesta pesquisa métodos não-paramétricos considerando que as variáveis em análise (grau de espiritualidade do gestor e QVT do trabalhador) são variáveis qualitativas.

3.1-TIPO DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA DO MÉTODO

A presente pesquisa é **descritiva** que faz uso de **método qualitativo**, utilizando variáveis qualitativas ordinais captadas por meio de escalas tipo Likert.

A presente pesquisa, também, pode ser classificada segundo outras características. Marconi et al. (1986) apontam as diversas formas de classificação dos tipos de pesquisa, que variam segundo o enfoque dado, das seguintes maneiras:

- A. Segundo o processo de estudo, é **monográfico** pois se ocupa de um único tema: espiritualidade nas organizações;
- B. Segundo a natureza dos dados é **subjetiva**, pois se fundamenta em dados de opiniões e atitudes;
- C. Segundo o tipo fundamental de dados, faz uso de **dados primários** coletados por meio de questionários junto aos respondentes;
- D. Segundo o grau de generalização dos resultados, é **por amostragem** não probabilística; e
- E. Segundo os métodos de análise é uma **classificação** das empresas descritas.

Segundo Selltiz et al. (1975) sob o título de *estudos descritivos*, são agrupados um grande conjunto de interesses de pesquisa:

Uma grande quantidade de pesquisa social se volta para a descrição de características de comunidades. É possível estudar as pessoas de uma comunidade: sua distribuição por grupos de idade, seus antecedentes raciais ou nacionais, sua saúde física ou mental, o nível de educação que receberam - a lista poderia ser ampliada indefinidamente. É possível estudar os recursos de uma comunidade e seu emprego: a condição das habitações, o uso de bibliotecas, a proporção de crimes em vários bairros - ainda aqui a lista é interminável. É possível tentar a descrição da estrutura da organização social da comunidade, ou dos principais padrões de comportamento.

Para Boyd (1987), estudos descritivos buscam identificar as características / associações de determinada situação ou problema. Os estudos descritivos requerem um projeto formal de atuação; a definição clara do problema; exigem uma

metodologia para a coleta de dados e requerem a interpretação dos dados coletados pelo investigador.

Não se trata de uma pesquisa exploratória. Segundo Churchill (1998) “o objetivo principal de uma pesquisa exploratória é ganhar *insights* e ideias [...] sendo apropriada para qualquer problema sobre o qual se sabe pouco”. Ele afirma que “estudos exploratórios são caracterizados por uma flexibilidade em relação aos métodos utilizados para ganhar insights e desenvolver hipóteses”.

Estudos exploratórios, como descrevem Samara e Barros (1997), “têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada [...]”. Estes autores afirmam que estudos exploratórios são feitos a partir de dados secundários (já disponíveis), como entrevistas com pessoas especializadas no assunto de interesse e pesquisas já realizadas sobre esse assunto.

As medidas das variáveis foram obtidas por meio de escalas Likert, isto é, escalas destinadas a quantificar opiniões e atitudes. Uma opinião de acordo com Ander-Egg (1978, p.142) representa uma posição mental consciente, manifesta, sobre algo ou alguém. Para Bardin (2009, p.201) uma atitude é uma pré-disposição, relativamente estável e organizada, para reagir na forma de opiniões (nível verbal), ou de atos (nível comportamental), em presença de objetos (pessoas, ideias, acontecimentos, coisas) de maneira determinada.

Tanto as atitudes quanto as opiniões carecem de ação, e isto dificulta a sua medida. Likert (1976) afirma que o instrumento de medida que ele propôs verifica o nível de concordância do sujeito com uma série de afirmações que expressem algo favorável ou desfavorável em relação a um objeto psicológico.

Dessa forma, o método que esta pesquisa observou é o qualitativo com uso de técnicas não-paramétricas.

3.2-DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DA PESQUISA

Um dos primeiros passos do pesquisador, afirma Goldenberg (1977), é o de definir alguns conceitos fundamentais para construir o quadro teórico da pesquisa, já que “toda construção teórica é um sistema cujos eixos são os *conceitos*, unidades de significação que definem a forma e o conteúdo de uma teoria”.

Selltiz (1975) recomenda que os conceitos sejam definidos “em termos abstratos, dando-se o sentido geral que devem transmitir, bem como em termos das operações através dos quais serão representados no estudo específico”. Entretanto, cabe lembrar que as definições não são *neutras*, porquanto, também expressam *juízos de valor*.

Assim, são apresentadas algumas definições operacionais que se entendem relevantes para a presente pesquisa:

- **Trabalhador:** Pessoa que trabalha com outra em iguais circunstâncias de iniciativa.
- **Trabalhador de nível técnico ou operacional:** de nível técnico são os analistas administrativos, financeiros, de RH, técnicos especializados; os operacionais são os ligados à produção ou distribuição/logística.
- **Espiritualidade nas Organizações:** espiritualidade no trabalho como o reconhecimento de que os colaboradores têm uma vida interior que alimentam e é alimentada pelo trabalho significativo, sendo considerado no contexto da comunidade, compreendendo três componentes: vida interior, trabalho com significado e comunidade, de acordo com ASHMOS & DUCHON (2000).
- **Gestores das pequenas e médias empresas:** podem ser os gerentes ou mesmo os diretores/sócios de pequenas e médias empresas que determinam o processo de cultura dessas organizações.
- **Grau de aderência:** 1. Nível entre 0 e 100 calculado de acordo com o estocástico de Wilder (1981). 2. Nível entre 0 e 100 que expressa o quanto os valores observados se aproximam dos valores de uma função teórica (RODRIGUES, 1956, p.12).
- **Liderança:** Capacidade de conduzir pessoas num processo (Campos, 1996).
- **Líder espiritualizado:** líder que identifica e auxilia na realização dos empregados (ASHMOS E DUCHON, 2000; MILLIMAN, CZAPLEWSKI E FERGUSSON, 2003).
- **Líder servidor:** 1. líder que atua centrado em princípios básicos e elementares cujos pilares são: o amor e o caráter, salientando-se a

característica de servir as pessoas (LINO e SILVA, 2011) 2. A liderança servidora está contida dentro do construto espiritualidade; é uma manifestação de amor altruísta na busca de visão transcendente (SENDJAYA et al., 2008).

- **PMEs:** Pequenas e médias empresas são as que atendem às exigências de classificação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2007, p.7). A definição de PMEs (Microempreendedor Individual – faturamento anual até R\$ 240.000,00; Microempresa (ME) – faturamento anual de R\$ 241.000,00 até R\$ 360.000,00; EPP – Empresa de Pequeno Porte – faturamento anual de R\$ 361.000,00 até R\$ 3.600.000,00); médias empresas: de R\$ 3.601.000,00 até R\$ 240.000.000,00.
- **Qualidade de vida no trabalho:** Segundo Walton (1975), Qualidade de Vida no Trabalho – QVT - refere-se a valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico que devem ser resgatados pelas empresas para superarem o estado de marasmo em algumas sociedades hodiernas.

3.3 – POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população é composta de pequenas e médias empresas – PMEs - de Campo Limpo Paulista, Várzea Paulista, Jarinu, Jundiaí (comércio, indústria ou serviços).

Foram constituídas amostras retiradas de 16 empresas escolhidas por conveniência:

Amostra_1 (A1) de Gestores Representantes das empresas (um por empresa) o que representa $n_1=16$ elementos. Os Gestores Representantes que constituem esta amostra são os principais dirigentes das empresas e/ou gestores de filiais e responsáveis pela manutenção da cultura organizacional.

Amostra_2 (A2) constituída por cinco colaboradores, de nível tático, diretamente subordinados ao Gestor Representante de cada empresa. Tem-se, então, $n_2=80$ elementos do tipo A2.

Amostra_3 (A3) constituída por cinco colaboradores, de nível operacional (administrativo ou técnico) de cada empresa selecionada. Desta forma há $n_3=80$ elementos do tipo A3.

3.4-INSTRUMENTOS DE COLETA

O método de coleta de dados deve ser capaz de dar resposta à pergunta formulada no problema. Selltiz (1975) chama a atenção para a necessidade de um planejamento que reduza o *viés* e *amplie a precisão* da prova obtida:

O *viés* resulta da coleta de provas de uma forma que favorece uma resposta alternativa a uma questão de pesquisa. A prova é *precisa* na medida em que podemos afirmar, com confiança, que se obteriam resultados semelhantes se se repetisse a coleta de provas.

Balletero-Alvarez (1997) aponta alguns passos básicos que devem ser seguidos para a aplicação do questionário, entre eles a questão da definição da informação procurada:

Esta análise fornecerá as alternativas das respostas possíveis para várias relações que se pretendem estabelecer. Aqui são estabelecidas as formas de uso e emprego das informações. De acordo com seu conteúdo, podem ser: a) *Relato de fatos*: sobre o respondente (idade, sexo, formação); sobre outras pessoas (dependentes, subordinados); sobre acontecimentos (ambiente, acidentes, políticas, salário); b) *Opiniões, sentimentos, crenças*:

razões e motivos para certas atitudes; fatores objetivos (influências); fatores subjetivos (necessidades).

Os instrumentos de coleta de dados foram de dois tipos:

- Questionário Q1 que foi aplicado às amostras A1 (Gestores Representantes) e A2 (colaboradores táticos). É um questionário concebido e validado por Rego, Cunha e Souto (2005), adaptado para a presente pesquisa e mede o grau de espiritualidade (GE). A adaptação consistiu em tradução e validação de conteúdo;
- Questionário Q2 que foi aplicado à amostra A3 (operacionais) destinado a averiguar a QVT. Este questionário foi concebido e validado por Hackman e Oldham (1975).



Figura 11 - Amostra e questionários. (Fonte:Autor)

A Figura 11 mostra a relação entre as amostras e os respectivos tipos de questionários aplicados.

3.4.1- Questionário Q1 para medir espiritualidade dos gestores

O questionário Q1, que foi aplicado às amostras A1 e A2, mede o grau de espiritualidade (GE) dos gestores. O questionário começa com informações sobre a pesquisa e instruções de preenchimento e, a seguir são apresentadas as proposições avaliadas, a opinião do respondente sobre o Grau de Espiritualidade percebida na empresa. A adaptação, resguardando a validação de conteúdo, foi feita atualizando o vocabulário para o português brasileiro e sinonímia mais acessível ao respondente. O Questionário Q1 pode ser visto no Apêndice 1.

3.4.2- Questionário Q2 para medir a QVT na empresa

O Questionário Q2 destina-se a medir a Qualidade de Vida no Trabalho percebida pelos operacionais e é baseado no modelo de Hackman e Oldham, (1975).

O questionário Q2 foi aplicado à amostra A3 e começa com informações sobre a pesquisa e instruções de preenchimento e, a seguir são apresentadas as proposições destinadas a avaliar QVT da empresa. O Questionário Q2 é exibido no Apêndice 2.

3.5 Procedimentos de coleta e tabulação de dados

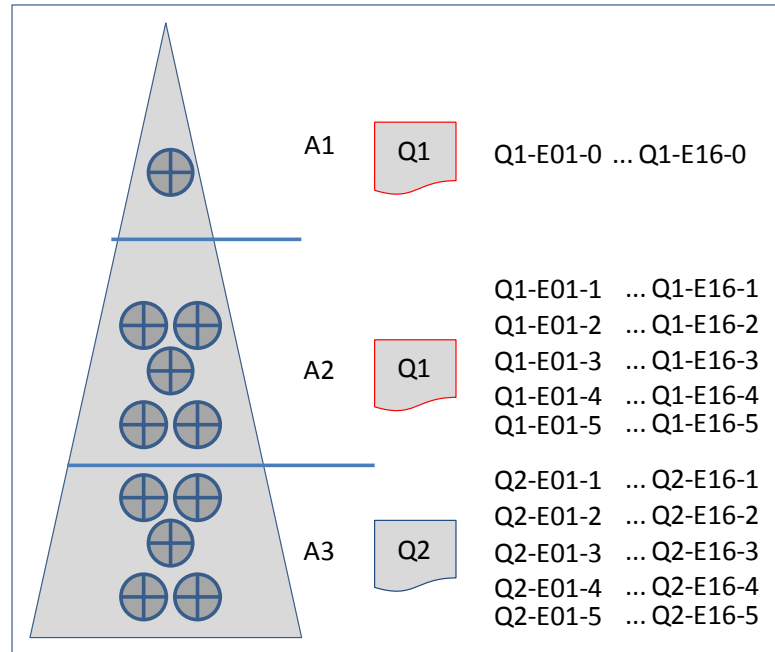


Figura 12: Codificação dos questionários

Os questionários Q1 foram numerados de forma a assegurar a correção da proveniência dos dados. O código, de forma geral, considera o número da empresa (E01 a E16) e o número do respondente. A figura 18 ilustra a codificação adotada.

Os dados coletados foram tabulados em planilhas Excel, com uma coluna para cada respondente. Há planilhas distintas para cada tipo de Questionário.

3.6- VARIÁVEIS E HIPÓTESES TESTADAS

Nesta seção são apresentadas as variáveis da pesquisa e as hipóteses testadas.

3.6.1- Variáveis

As principais variáveis da pesquisa para as empresas $i=1$ a $i=16$, são as seguintes:

GE_{0i} -Grau de espiritualidade da empresa segundo opinião do Gestor Responsável;

GE_{ti} -Grau de espiritualidade da empresa segundo a mediana da opinião dos colaboradores táticos;

QVT_i – Qualidade de Vida no Trabalho segundo a opinião dos colaboradores operacionais.

3.6.2-Hipóteses

As hipóteses testadas estão numeradas de Ha a Hx, são expressas e derivadas dos objetivos geral e específicos.

A primeira hipótese é a de que o grau de espiritualidade segundo o principal gestor e o grau de espiritualidade segundo os colaboradores táticos da empresa guarda uma adequada semelhança. Desta forma a primeira hipótese é a seguinte:

Ha1: Há uma associação positiva significativa entre as variáveis G_{EO} e G_{ET} ao nível de significância de 0,05.

A segunda hipótese é de que a QVT está associada positivamente com o grau de espiritualidade da empresa:

Hb1: Nas empresas Espiritualizadas há uma associação positiva significativa entre o Grau de Espiritualidade de acordo com os colaboradores táticos e a QVT percebida pelos colaboradores operacionais, ao nível de significância de 0,05.

3.7- ANÁLISE DOS DADOS E OPERACIONALIZAÇÃO

A análise dos dados foi feita por meio de estatísticas descritivas e contempla os testes das hipóteses.

Utilizou-se o Índice de Nihans como técnica de estratificação.

O índice de Nihans, de acordo com Meireles (2001) é um classificador de elementos, capaz de dividir um conjunto de elementos numéricos em diversos subconjuntos. Uma forma simples de se dividir uma população em classes ABC, ou outra quantidade qualquer de classes como ABCDEF.... O Índice de Nihans é calculado pela seguinte fórmula:

$$N_A = \frac{\sum x^2}{\sum x}$$

Por exemplo, o Índice de Nihans dos números 2, 4, 6, 8 e 9 é assim calculado:

$$\begin{aligned}\sum x^2 &= 2^2 + 4^2 + 6^2 + 8^2 + 9^2 \\ &= 4 + 16 + 36 + 64 + 81\end{aligned}$$

$$= 201$$

$$\Sigma x = 2 + 4 + 6 + 8 + 9 = 29$$

$$N_A = \frac{\sum x^2}{\sum x} = \frac{201}{29} = 6,93$$

A operacionalização da pesquisa descreve os passos principais da mesma. Tais passos, de uma forma genérica, foram os seguintes:

- 1 - elaborada a lista de empresas possíveis de AUJ - Jundiaí, Várzea Paulista, Campo Limpo Paulista, Jarinu, Louveira, Itupeva e Cabreúva; mais Grande Campinas e a cidade de São Paulo. (comércio, indústria ou serviços);
- 2 - selecionadas as empresas a serem pesquisados, observada a potencialidade de serem organizações com bom grau de espiritualidade;
- 3 - obtidos os endereços das organizações selecionadas;
- 4 - contatados os responsáveis pelas empresas selecionadas e solicitada a participação na pesquisa;
- 5 - atuação de forma a obter 100% de retorno de respostas, dos sujeitos selecionados;
- 6 - tabuladas as respostas recebidas;
- 7 - análise dos resultados.

3.8- LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa levou em conta que:

- 1- Os sujeitos pesquisados são responsáveis pela condução das empresas sediadas em AUJ - Jundiaí, Várzea Paulista, Campo Limpo Paulista, Jarinu, Louveira, Itupeva e Cabreúva), mais Grande Campinas e a cidade de São Paulo. (comércio, indústria ou serviços);

2- Considerou-se como sendo verdadeiras as respostas dadas pelos respondentes.

Cap. 4- Resultados

Os resultados proporcionados pelos dados coletados são exibidos neste capítulo.

4.1 Estatísticas Descritivas

Inicialmente são aqui analisados os dados coletados.

A pesquisa envolveu 16 empresas e ouviu de cada empresa um elemento estratégico (o de maior posição) e, para cada estratégico cinco elementos táticos e cinco elementos operacionais como mostra a Tabela 4.1. As colunas referentes às faixas de idade, de escolaridade e de tempo de trabalho na empresa mostram os valores medianos; a coluna referente a gênero mostra a porcentagem de respondentes masculinos na amostra.

Tabela 1: Descritivos das amostras

	idade (faixa)	Escolaridade (Faixa)	Tempo de trabalho na empresa (faixa)	% Genero 1	Quantidade
Estratégicos	4.5	5	4	0.67	16
Táticos	4	4	3	0.57	80
Operacionais	3	3	2	0.51	80

Legenda: Faixas de idade: 1=20; 2=25; 3=30; 4=35; 5=40; 6=45; 7=50.

Faixas de escolaridade: Fundamental 1 (F1) – Fundamental 2 (F2) – Ensino Médio (EM) – Graduação (G) – Pós-Graduação (PG) – Mestrado (M) – Doutorado (D);

Faixas de tempo de trabalho na empresa: 1-5-7-9-11-13-15 (os respondentes foram instruídos para assinalarem no tempo igual ou próximo dos enumerados).

Gênero: 1 = masculino (masc.); 2 = feminino (feminino) – neste caso onde se lê na tabela na linha estratégicos 0.67 lê-se 67; onde se lê na tabela na linha táticos 0.57 lê-se 57; e onde se lê na tabela na linha operacionais 0.51 lê-se 51.

Das empresas pesquisadas foram obtidas as variáveis exibidas na Tabela 2: GE_o- Grau de espiritualidade da empresa segundo opinião do Gestor Responsável; GE_t- Grau de espiritualidade da empresa segundo a opinião dos colaboradores táticos e QVT – Qualidade de Vida no Trabalho segundo a opinião dos colaboradores técnicos/operacionais.

Tabela 2: Empresas Espiritualizadas e não Espiritualizadas

Empresa	GE _o	GE _t	QVT	(GE _o) ²	Nihans
E-08	128	133	162	163.84	A
E-15	119	114	131	141.61	A
E-16	119	101	121	141.61	A
E-06	113	119	134	127.69	A
E-01	112	107	123	125.44	A
E-09	108	113	111	116.64	A
E-10	105	106	116	110.25	A
E-13	102	98	92	104.04	A
E-12	98	107	109	96.04	
E-05	94	100	125	88.36	
E-02	92	100	121	84.64	
E-04	90	99	127	81.00	
E-14	75	66	128	56.25	
E-11	73	82	107	53.29	
E-07	67	93	116	44.89	
E-03	64	73	109	40.96	
	1559			157655	
			NCN=	101.13	

Legenda: Empresa: código da empresa; GE_o-Grau de espiritualidade da empresa segundo opinião do Gestor Responsável; GE_t-Grau de espiritualidade da empresa segundo a opinião dos colaboradores táticos; QVT – Qualidade de Vida no Trabalho segundo a opinião dos colaboradores operacionais; (GE_o)²: quadrado do valor GE_o para cálculo do índice de Nihans; Nihans: Empresas classe A quanto ao grau de espiritualidade da empresa segundo a opinião do gestor responsável; NCN: Nota de corte segundo o cálculo de Nihans.

A Tabela 2 mostra, também, as empresas estratificadas, de acordo com Nihans, quanto ao grau de espiritualidade segundo o Gestor Responsável. As empresas com GE_o>101.13 são consideradas empresas com elevado grau de espiritualidade (Classe A de acordo com Nihans).

Quanto ao grau de espiritualidade das empresas Classe A e Classe não-A observa-se uma diferença significativa como mostra o teste ANOVA exibido na tabela 3.

Tabela 3: Há diferença significativa quanto a G_{Eo} entre empresas espiritualizadas (G_{Eo}) e não espiritualizadas (G_{Eox})

One-way ANOVA: GE o; Geox					
Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	1	4001	4001	32.02	0.000
Error	14	1749	125		
Total	15	5750			
S = 11.18 R-Sq = 69.58% R-Sq(adj) = 67.40%					
Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev					
Level	N	Mean	StDev	-----+-----+-----+-----	
GE o	8	113.25	8.51	(-----*-----)	
Geox	8	81.63	13.32	(-----*-----)	
				75	90 105 120
Pooled StDev = 11.18					

Tabela 4: Há diferença significativa quanto a G_{Et} entre empresas espiritualizadas (G_{Et}) e não espiritualizadas (G_{Et_x})

One-way ANOVA: GE t; Getx					
Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	1	1828	1828	10.76	0.005
Error	14	2378	170		
Total	15	4205			
S = 13.03 R-Sq = 43.46% R-Sq(adj) = 39.42%					
Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev					
Level	N	Mean	StDev	---+-----+-----+-----+-----	
GE t	8	111.38	11.15	(-----*-----)	
Getx	8	90.00	14.68	(-----*-----)	
				84	96 108 120
Pooled StDev = 13.03					

Como mostra a tabela 4 as empresas espiritualizadas também diferem significativamente em grau de espiritualidade segundo a opinião dos colaboradores táticos (G_{Et}).

4.2 Teste das hipóteses

Os dados coletados para testar as Hipóteses da presente pesquisa estão demonstrados na Tabela 5. Tais dados por serem provenientes de escalas Tipo Likert permitem apenas a análise por meio de testes não-paramétricos.

Um sério problema decorrente da aplicação das escalas tipo Likert é a forma de analisar os dados. São inúmeros os autores que estão de acordo que os dados provenientes de escalas tipo Likert são apenas ordinais: Hartley et al.(1991) e Rasmussen (1989).

Tabela 5 Variáveis para os testes das Hipóteses

Empresa	GE o	GE t	QVT	Nihans
E-08	128	133	162	A
E-15	119	114	131	A
E-16	119	101	121	A
E-06	113	119	134	A
E-01	112	107	123	A
E-09	108	113	111	A
E-10	105	106	116	A
E-13	102	98	92	A
E-12	98	107	109	
E-05	94	100	125	
E-02	92	100	121	
E-04	90	99	127	
E-14	75	66	128	
E-11	73	82	107	
E-07	67	93	116	
E-03	64	73	109	

Legenda: Empresa: código da empresa; GE_o-Grau de espiritualidade da empresa segundo opinião do Gestor Responsável; GE_t-Grau de espiritualidade da empresa segundo a opinião dos colaboradores táticos; QVT – Qualidade de Vida no Trabalho segundo a opinião dos colaboradores operacionais.

As variáveis ordinais admitem apenas testes não paramétricos e as seguintes medidas estatísticas: (i) para medir centralidade: mediana; (ii) para medir dispersão: percentil, quartil; (iii) para medir associação ou correlação: correlação por postos, rs

de Spearman, τ (tau) de Kendall; (iv) para medir significância: teste de Mann-Whitney; e (v) para medir aderência: Qui-quadrado, teste G

4.2.1 Hipótese Ha1

Testa-se aqui a primeira hipótese de que o grau de espiritualidade segundo o principal gestor e o grau de espiritualidade segundo os colaboradores táticos da empresa guarda uma adequada semelhança, isto é, testa-se a hipótese:

Ha₁: Não há diferença significativa entre as variáveis G_{Eo} e G_{Et} ao nível de significância de 0,05.

Para testar a hipótese Ha₁ utilizou-se o teste de Qui-quadrado, considerando que as variáveis envolvidas G_{Et} e G_{Eo} são qualitativas ordinais. O resultado do teste, exibido na Tabela 6 mostra que não há diferença significativa entre as variáveis ao nível de significância de 0,05 (Qui-quadrado=17,714 p-value:0,2780). Quer isto dizer que não há diferença significativa entre as opiniões dos Gestores Responsáveis (G_{Eo}) e as opiniões dos colaboradores táticos (G_{Et}) no que se refere à espiritualidade percebida na empresa.

Tabela 6: Não há diferença significativa quanto a G_{Et} e G_{Eo}

	Resultados
Soma das Categorias	1559.
Qui-Quadrado	17.714
Graus de Liberdade	15
(p)=	0.2780

Pode-se afirmar que a hipótese Ha₁ (Não há diferença significativa entre as variáveis G_{Eo} e G_{Et} ao nível de significância de 0,05) não é rejeitada. A figura 19 exhibe esta associação por meio de um gráfico *boxplot*. Cada *boxplot* mostra os valores máximo e mínimo, os terceiros e primeiros quartis e as medianas. O *boxplot* dos valores G_{Et} mostra um valor considerado *outlier* (que é o valor 66 correspondente a G_{Et} da empresa E-14).

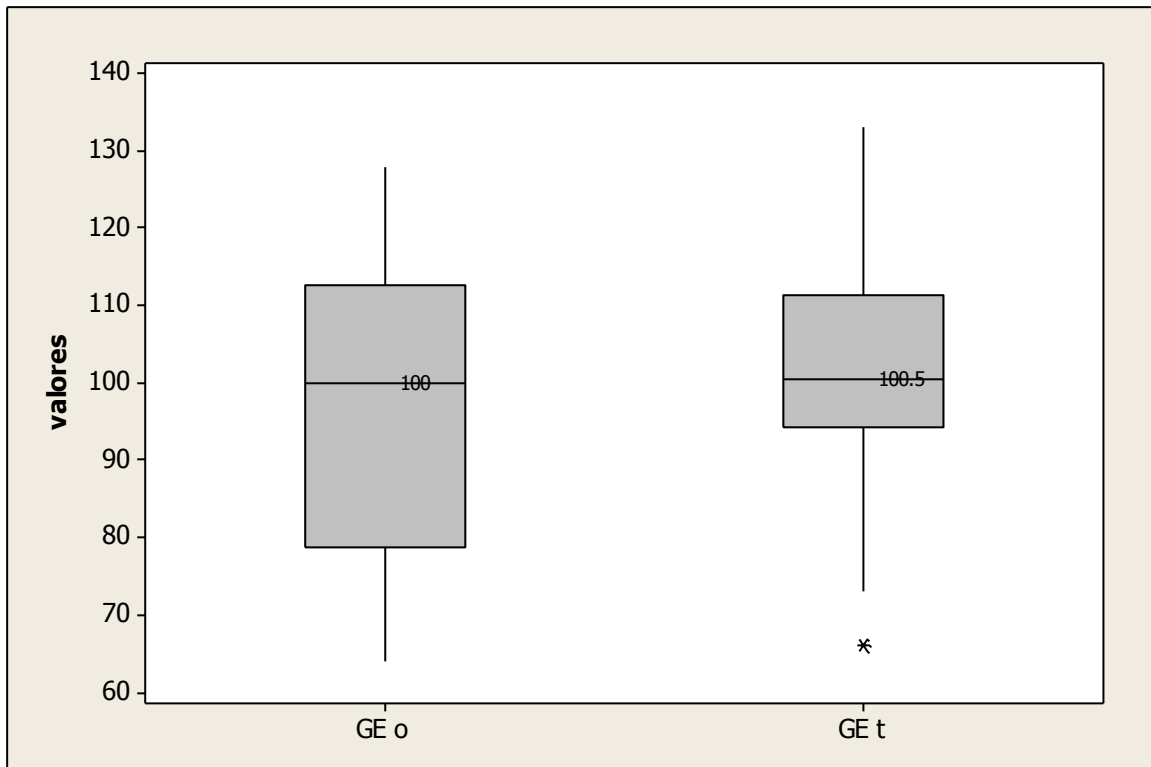


Figura 13: Boxplot referente à Hipótese H_{a1} .

Fonte: Autor.

4.2.2 Hipótese H_{b1}

A segunda hipótese é de que a QVT está associada positivamente com o grau de espiritualidade da empresa. Esta hipótese foi testada em duas partes. Inicialmente considerou-se a QVT das empresas espiritualizadas (classe A segundo Nihans) conforme dados mostrados na Tabela 7.

Tabela 7: Empresas Espiritualizadas

Empresa	GE o	QVT	Nihans
E-08	128	162	A
E-15	119	131	A
E-16	119	121	A
E-06	113	134	A
E-01	112	123	A
E-09	108	111	A
E-10	105	116	A
E-13	102	92	A

Depois considerou-se a QVT das empresas não-Espiritualizadas (classe não-A segundo Nihans) conforme dados da tabela 8.

Tabela 8: Empresas não-Espiritualizadas

Empresa	GE o	QVT	Nihans
E-12	98	109	~ A
E-05	94	125	~ A
E-02	92	121	~ A
E-04	90	127	~ A
E-14	75	128	~ A
E-11	73	107	~ A
E-07	67	116	~ A
E-03	64	109	~ A

Hb₁: Nas empresas Espiritualizadas há uma associação positiva significativa entre o Grau de Espiritualidade de acordo com os colaboradores táticos e a QVT percebida pelos colaboradores técnicos/operacionais, ao nível de significância de 0,05.

Na medida em que as variáveis envolvidas são decorrentes de opiniões dos respondentes, aplicou-se o teste não paramétrico r_s de Spearman. A Tabela 9 mostra os resultados da análise das empresas Espiritualizadas: Há uma associação significativa entre o GE₀- grau de espiritualidade da empresa segundo opinião do Gestor Responsável e a QVT – Qualidade de Vida no Trabalho segundo a opinião dos colaboradores operacionais ($r_s=0,8383$ e $p\text{-value}=0,0093$). A figura 20 ilustra a associação entre as duas variáveis.

Tabela 9: A QVT é associada ao grau de espiritualidade do gestor nas empresas espiritualizadas

	Resultados
Coefficiente de Spearman (r_s)=	0.8383
t =	3.7669
(p)=	0.0093
Número de pares =	8

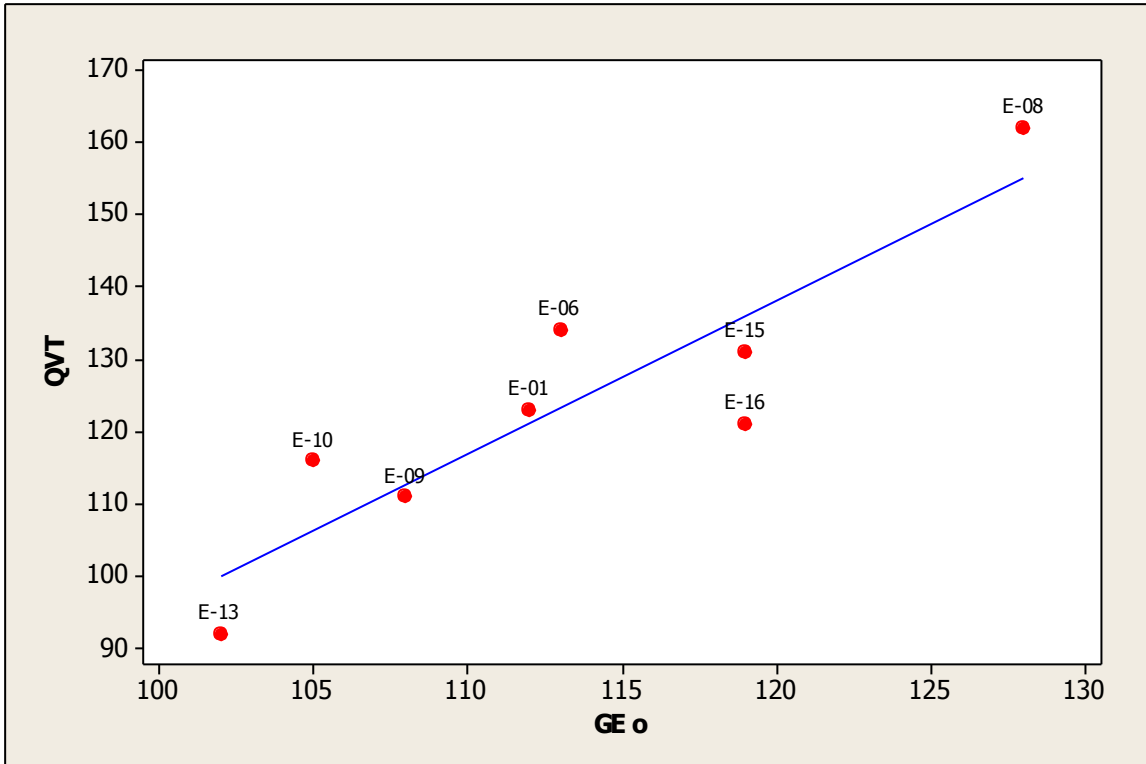


Figura 14: Scatterplot do GE_o- grau de espiritualidade da empresa segundo opinião do Gestor Responsável e a QVT – Qualidade de Vida no Trabalho segundo a opinião dos colaboradores técnicos/operacionais, das empresas espiritualizadas.

A Tabela 10 mostra os resultados da análise das empresas não-Espiritualizadas: Não há associação significativa entre o GE_o- grau de espiritualidade da empresa segundo opinião do Gestor Responsável e a QVT – Qualidade de Vida no Trabalho segundo a opinião dos colaboradores operacionais ($r_s=0,2515$ e $p\text{-value}=0,5479$). A figura 21 ilustra a associação não significativa entre as duas variáveis.

Tabela 10: A QVT não está associada ao grau de espiritualidade do gestor nas empresas não-Espiritualizadas

	Resultados
Coefficiente de Spearman (r_s)=	0.2515
t =	0.6365
(p)=	0.5479
Número de pares =	8

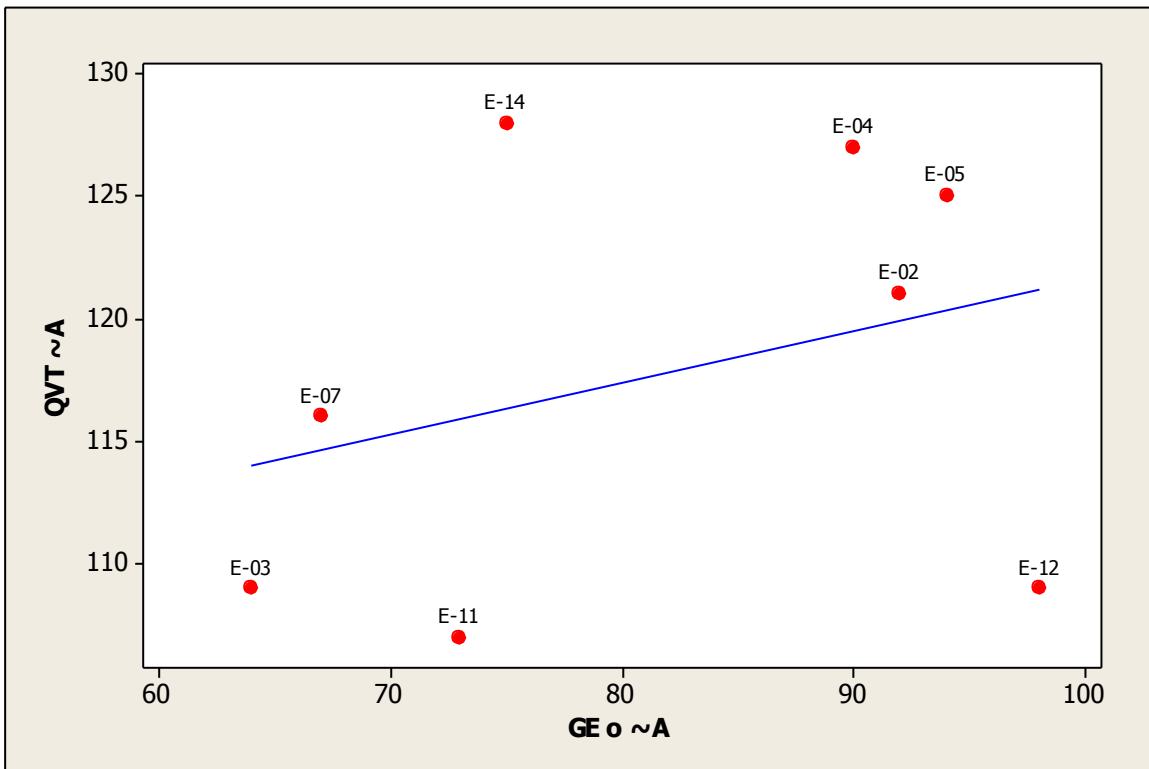


Figura 15: Scatterplot do GE₀- grau de espiritualidade da empresa segundo opinião do Gestor Responsável e a QVT – Qualidade de Vida no Trabalho segundo a opinião dos colaboradores operacionais, das empresas não-Espiritualizadas.

Pode-se afirmar que, nas empresas Espiritualizadas, há uma associação positiva significativa entre o Grau de Espiritualidade de acordo com os colaboradores táticos e a QVT percebida pelos colaboradores técnicos/operacionais, ao nível de significância de 0,05.

Cap. 5- Conclusões / Recomendações

Face aos resultados observados podem ser alinhavadas algumas conclusões e recomendações.

A presente pesquisa é um estudo que considera fundamentalmente duas variáveis: o grau de espiritualidade da empresa e qualidade de vida no trabalho.

Na medida em que estes constructos não são observáveis diretamente a pesquisa fez uso de escalas tipo Likert para "medi-los", obtendo as variáveis GE₀-Grau de espiritualidade da empresa segundo opinião do Gestor Responsável; GE_t-Grau de espiritualidade da empresa segundo a opinião dos colaboradores táticos; e QVT – Qualidade de Vida no Trabalho segundo a opinião dos colaboradores técnicos/operacionais.

As conclusões aqui expressas levam em conta que estas medidas são oriundas de opiniões dos respondentes.

Foram pesquisadas 16 empresas na região, no lugar de 30, devido a um problema crítico vivenciado pelas empresas nos meses de junho e julho/2015 com 'lay-off', férias coletivas, dispensas em massa, empresas que fecharam e outras que recusaram-se a falar sobre o tema pelo momento não propício.

Foram constituídas, então, amostras retiradas de 16 empresas escolhidas por conveniência: uma amostra de Gestores Responsáveis pelas empresas (um por empresa) o que representa n=16 elementos. Os Gestores Responsáveis que constituem esta amostra são os principais dirigentes/gestores das empresas e responsáveis pela manutenção da cultura organizacional. Outra amostra constituída por cinco colaboradores, de nível tático, diretamente subordinados ao Gestor Representante de cada empresa.

Esta amostra teve como finalidade verificar até que ponto o grau de espiritualidade da empresa segundo opinião do Gestor Responsável era consistente. Por fim, foi constituída a amostra com cinco colaboradores, de nível técnico/operacional de cada empresa selecionada destinada a exprimir a QVT percebida.

Para "medir" o grau de Espiritualidade de cada empresa foi aplicado o questionário Q1: é um questionário concebido e validado por Rego, Cunha e Souto (2005) e Parsian e Dunning (2009) adaptado para a presente pesquisa.

Para "medir" a QVT foi utilizado o questionário Q2 concebido e validado por Walton (1974) e ratificado, com algumas pequenas alterações, por Hackman e Oldham (1975).

Uma vez coletados os dados estes foram tabulados. As empresas foram estratificadas em dois grupos quanto ao grau de Espiritualidade utilizando-se o Índice de Nihans. Foi por mera coincidência que 8 das 16 empresas foram consideradas A e 8 não-A (ou ~A).

Tendo em conta o Grau de Espiritualidade de cada empresa e a respectiva QVT foi possível testar as duas hipóteses da pesquisa:

Ha₁: Não há diferença significativa entre as variáveis G_{Eo} e G_{Et} ao nível de significância de 0,05

Hb₁: Nas empresas Espiritualizadas há uma associação positiva significativa entre o Grau de Espiritualidade de acordo com os colaboradores táticos e a QVT percebida pelos colaboradores técnicos/operacionais, ao nível de significância de 0,05.

A primeira hipótese não foi rejeitada o que mostra que a avaliação da espiritualidade da empresa segundo opinião do Gestor Responsável foi corroborada pela opinião dos colaboradores táticos.

A segunda hipótese, a mais importante, mostrou que efetivamente, nas empresas espiritualizadas há uma associação significativa entre a QVT percebida pelos colaboradores técnicos/operacionais e o grau de espiritualidade da empresa.

Este resultado vem ao encontro dos achados de Panzini et al (2007:34) em relação à medida definida como a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores da organização nos quais vive, e, em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações, que devem e são respeitados por empresas espiritualizadas com seus gestores alinhados a essa cultura.

Os resultados ora apresentados concordam os achados consistentes de associação entre qualidade de vida e espiritualidade, por meio de estudos com razoável rigor metodológico de Panzini et al (2007:34).

Outros trabalhos corroboram com os resultados obtidos nesta pesquisa como de Ashmos e Duchon (2000), Milliman; Czaplewski; Ferguson (2003) que estudaram a relação de três dimensões com cinco atitudes no trabalho (comprometimento organizacional; intenção de abandono; satisfação intrínseca no trabalho; envolvimento na função; autoestima de base organizacional) cujos achados indicam um alto grau de relação existente entre elas.

Valores, uma vez considerados "mais suaves" para gerenciar de forma eficaz, são aceitos como o núcleo da identidade da organização e princípio central de sua estratégia. A ideia de gestão por valores está se tornando rapidamente o principal 'driver' para a reengenharia de uma cultura competitiva e de bem-estar (DOLAN et al., 2006; DOLAN, 2010, 2011).

A espiritualidade foi adotada como uma característica importante de efetiva liderança por parte dos gestores, não só pelos defensores da liderança espiritual (Fry, 2003), mas também pela liderança pragmática, conforme Blanchard & Hodges, (2001), da liderança situacional.

Verifica-se uma preponderância nos níveis mais altos das empresas pesquisadas de gestores do sexo masculino (mais de 60%), com nível de pós-graduação, o que pode sinalizar que quanto mais estudos aprofundados o gestor tenha, maior poderá ser a tendência de conhecer e conceber a espiritualização em sua conduta profissional.

Nos níveis táticos existe um equilíbrio entre sexo masculino e feminino (57% e 43% respectivamente) pesando também a incidência de graduação em suas formações o que se pode inferir a tendência de se ratificar o posicionamento do superior, seguindo os passos ou, nos casos das empresas não-espiritualizadas, acolher as condutas não-espirituais do superior aquiescendo e tentando sobreviver às condições vigentes.

Quanto aos técnicos/operacionais que responderam sobre a QVT, constata-se o grau de escolaridade – ensino médio e sexo – equilibrado entre masculino e

feminino (51% e 49% respectivamente) correspondente a uma situação normal nas empresas tanto pesquisadas quanto aquelas em que o autor tem contatos diários em seu serviço de consultoria.

A associação positiva do grau de espiritualidade dos gestores nas empresas e seus assessores diretos indica a fidedignidade da pesquisa e uma tendência favorável em diminuir o vale existente entre diretores/gestores e colaboradores tal qual simbolizado e discutido na página 31 deste estudo.

Logicamente, isso é uma inferência qualitativa na análise conclusiva ora feita, todavia é uma investigação a ser levada a efeito em estudos futuros: o vale existente entre gestores x colaboradores em empresas/gestores espiritualizados comparado com empresas/gestores não-espiritualizadas.

Os valores emocionais são essenciais para criar impulso para a ação. Eles estão relacionados com motivação intrínseca: otimismo, paixão, liberdade percebida e felicidade são alguns exemplos de tais valores como afirmam Dolan (2006) e Lama (2000), quando os colaboradores, neste estudo, manifestam que se “sentem em uma família” (questão 1 do Q1) ou ao se “fomentar um espírito de comunidade” (questão 2 do Q1) e em outras situações que receberam pontuação elevada dos respondentes das empresas/gestores espiritualizados.

A deficiência nesses valores pode dificultar iniciativa, inovação e comprometimento organizacional alimentando o vale entre diretores/gestores e colaboradores (pag. 31).

Dolan e seus colegas argumentaram que a tarefa de um líder eficaz é construir uma cultura que alinha estes valores com o "núcleo empresarial" (valores organizacionais-chave), esta última levando ao que eles chamam de "bem-estar corporativo."

Esse bem-estar corporativo somente será possível e está evidenciado na pesquisa, quando o respeito, a consideração, o amor, a harmonia entre outros valores importantes, forem a tônica do convívio entre o capital e o trabalho, entre os que dominam o processo econômico/empresarial e seus mais importantes sustentáculos que são os trabalhadores que formam a pirâmide de estrutura e crescimento de uma organização. Isso é uma constatação advinda da presente pesquisa onde mais de

70% das respostas na questão: ‘os meus valores espirituais são considerados no meu local de trabalho.’

Também, com respostas com pontuação elevada (6 e 7), a questão “os líderes da minha empresa preocupam-se em ser úteis à sociedade” onde tem-se mais de 65% das respostas do Q1 em empresas/gestores espiritualizados.

No que se refere à associação positiva entre empresas espiritualizadas e QVT verifica-se que as questões que mais indicaram a diferença com as empresas/gestores não espiritualizados foram:

- 2b. Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas – nota 6 em cerca de 68% dos casos analisados;

- 2e. Os superiores e colaboradores nunca me fornecem ‘feedback’ – nota-se que é uma pergunta inversa e em 72% dos casos a nota foi baixa entre 1 e 2, indicando que, em empresas/gestores espiritualizados, os colaboradores mais humildes recebem ‘feedback’ e são felizes por isso (isso foi constatado na oportunidade da coleta dos questionários pelo pesquisador;

A despeito destes constructos não serem observáveis diretamente, constatou-se na aplicação das pesquisas vários ‘insights’ que poderão ser verificados por outros métodos como “grounded theory” (Corbin e Strauss, 1990), onde cabe ao pesquisador, **em conjunto com os sujeitos**, recontar e explicar experiências por meio de uma teoria: um conjunto integrado de proposições que explicam a variação da ocorrência de um fenômeno social subjacente ao comportamento de um grupo ou à interação entre grupos, produzindo ‘insights’ importantes para a construção do estudo.

Alguns ‘insights’ observados pelo pesquisador nesta pesquisa:

- Há um número expressivo de gestores que são espiritualizados, porém têm medo de optar por uma linha ‘mais suave’ (‘soft’), como eles mesmo chamam, e a empresa despencar em faturamento ou provocar ‘anarquia’;

- Há gestores não-espiritualizados que buscam o bem-estar das pessoas de uma maneira bem ‘hard’ (são ásperos e agressivos), mas procuram oferecer algo em troca da pouca popularidade que têm com os colaboradores (barganha);

- Há dirigentes/gestores que ao falar com eles vê-se que têm inteligência espiritual presente, são ‘suaves’ (‘soft’), gostariam de tratar e conduzir suas empresas dessa forma, mas colocam gerentes executivos de ‘linha dura’ para tocarem os departamentos num sinal de abdicação de suas lideranças ou ausência de capacidade.

Importante salientar o processo de observação participante do pesquisador e/ou “grounded theory” como estratégias de pesquisa de sucesso.

Recomendações para estudos futuros:

1. Explorar quantitativamente este presente estudo sobre organizações espiritualizadas e QVT, ampliando a pesquisa, na região e em outras regiões;
2. Estudar essa relação entre gestor responsável, executivo contratado e colaboradores – o desvio da rota da conduta de empresa espiritualizada;
3. Pesquisar sobre os gestores intermediários (coordenadores e supervisores) nas PMEs espiritualizadas que podem, muitas vezes, bloquear os comandos advindos do responsável como uma barreira não chegando aos colaboradores o desejo do diretor/gestor principal, mormente no “chão de fábrica”;
4. Investigar sobre a aplicação dos conceitos de Maslow e o grau de espiritualização nas empresas – as empresas atendem as necessidades de seus trabalhadores em todos os níveis? Qual a relação entre esse atendimento e a espiritualização crescente nas organizações?

Espera-se que o estudo presente possa ensejar muitos outros no intuito de ajudar organizações e seus colaboradores a encontrarem equilíbrio entre suas forças e, todos sinérgicos e ‘empoderizados’, caminharem celeremente para um mundo melhor, com ‘saúde organizacional’, com vigor moral, com felicidade real superando barreiras emocionais e de produtividade que empobrecem a sociedade hodierna.

“Impelidos pela força do amor os fragmentos do mundo buscam-se um ao outro para que o mundo possa vir a existir (CHARDIN, 1945).”

Referências bibliográficas

Alberto, L. C. F. R. (2000). *Os determinantes da felicidade no trabalho: um estudo sobre a diversidade nas trajetórias profissionais de engenheiros*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Alexander, C. N., Rainforth, M. V., e Gelderloos, P. (1991). Transcendental meditation, self-actualization, and psychological health: A conceptual overview and statistical meta-analysis. *Journal of Behavior & Personality*, 6(5), 189-248.

Almeida, M. A (2002). *Empresa de economia de comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica?* 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) — Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2002.

Almeida, M. e Gutierrez, G. (2006). Conflito e gestão da qualidade de vida nas organizações. VILARTA, Roberto (Orgs.). *Qualidade de vida e fadiga institucional*. Campinas: IPES, 2006.p.85-96

Alvesson, M. e Deetz, S. (1998). Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: Clegg, S.R.; Hardy, C. & Nord, W.R. *Handbook de estudos organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. v. 1. São Paulo: Atlas.

Ander-Egg, E. (1978). *Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales*. 7ª edição. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

Anderson, V. L., et al (1999). The effects of meditation on teacher-perceived occupational stress, state and trait anxiety, and burnout. *School Psychology Quarterly*, 14(1), 3-18.

Antonio, F.A.A. (2011) A díade gestor-subordinado: relação entre a compatibilidade de valores humanos e o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho. Dissertação de mestrado FEA-USP.

Aquino, C.P. (1980). Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

Arruda, A. (2002). Empresas adotam demissão humanizada. Folha Online. Recuperado em 24 setembro, 2004, de <http://www1.folha.uol.com.br/folha/equilibrio/noticias/ult263u1948.shtml>

Ashforth, B. E., e Pratt, M. G. (2003). Institutionalized spirituality. An oxymoron? Em R. A. Giacalone, C. L. Jurkiewicz, Handbook of workplace spirituality and organizational performance. (pp. 91-107).

Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. Journal of Management Inquiry, 9(2), 134-345.

Ashour, A. (1982). A frame work of a cognitive-behavior theory of leader influence and effectiveness. Organizational Behavior and Human Performance, 30, 407-430, 1982.

Altaf, A., e Awan, M. (2011). Moderating Effect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. Journal of Business Ethics, 104(1), 93-99. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0891-0>

Ballesterro-Alvarez, M.E. (1997). Manual de Organização, Sistemas e Métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. São Paulo: Atlas, 1997.

Banutu-Gomez, M. B. (2004). Great leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders. The Journal of the American Academy of Business, 4(1), 143-152.

Bardin, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

Barlach, L. (2005). O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito. Dissertação de Mestrado Inédita. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Barret, R. (1998). Libertando a alma da empresa. Como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix.

Bassuma, L. (2002). Espiritualidade: um novo paradigma na globalização. São Paulo: DPL, 2002

Beazley, H. (1997). Meaning and measurement of spirituality in organizational Settings: Development of a Spirituality Assessment Scale. Doctoral dissertation, George Washington University, Washington, DC.

Becker, Craig. (2013). Creating positive health: it's more than risk reduction. East Carolina University. White paper. Certified Worksite Wellness Program.

Becker, C. M., Moore, J., Whetstone, L., Glascoff, M., Chaney, E., Felts, M., & Anderson, L., (2009). Validity Evidence for the Salutogenic Wellness Promotion Scale (SWPS). *American Journal of Health Behavior*, 33(4), 455-465.

Bell, E. e Taylor, S. 2003. The elevation of work: Pastoral power and the New Age work ethic. *Organization*, 10(2): 329-349.

Benefiel, M. (2003). Mapping the terrain of spirituality in organizations research. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 367-377.

Bennis, W. (1999). The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *Organizational Dynamics*, 71-79.

Biazzi Jr., F. (1994) O trabalho e as organizações na perspectiva sociotécnica. *Revista de administração de empresas*, 34(1), p.30-37.

Boje, D. M. et al. (1996). Postmodern management and organization theory. London: Sage, 1996.

Bolman, L. e Deal, T. (2001). *Leading with Soul: an uncommon journey of spirit*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Bonilla, J. A. (2004) Novo enfoque sobre liderança centrada na vida. revista eletrônica de ciência administrativa, vol.03, nº 01, maio de 2004.

Boog, G. G. (2007). Espiritualidade no trabalho. Recuperado em 31 julho, 2007, de <http://www.guiarh.com.br/p55.htm>.

Brown, R., 2003. Organizational Spirituality. 10; 393. www.ejbrm.com 9 ISSN 1477-7029 Electronic Journal of Business Research Methods Volume 7 Issue 1 2009 (1 - 10) www.ejbrm.com 10 ©Academic Conferences Ltd

Buckingham, M e Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: what the world's greatest*. Simon & Schuster, New York.

Burack, E. H. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 280-291.

Burke, C.S. et al . (2006) . What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. University of Central Florida, Orlando, FL 32825-0544, USA. *The Leadership Quarterly* 17 (2006) 288–307

Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership – Part I. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(1), 48-54.

Campos, V. F. Gerenciamento pelas diretrizes. Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Belo Horizonte, 1996.

Carlson, L. E., et al (2001). “The effects of a mindfulness meditation-based stress reduction program on mood and symptoms of stress in cancer outpatients: 6-month follow-up”, *Support Care Cancer* , Vol. 9, p.112–123.

Cartwright, S. e Cooper, C. L.: (1997) *Managing Workplace Stress*. Sage Publications.

Catanante, B. (2002). Espiritualidade no trabalho. In G. G. Boog & M. Boog (Coords.). Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências (Vol. 1). São Paulo: Gente.

Chalegre, P. (2003). A espiritualidade na empresa. 2003. Disponibilidade em: <http://www.widebiz.com.br/gente/petrucio/espiritualidadenaempresa.html>. Acesso em: 4 maio 2003.

Chanlat, J.(1996). F. (org). O indivíduo na organização. São Paulo, Atlas, 1996.

Chanlat, J.F. (2000) Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

Chanlat, J.F. (2010) Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica. Tradução de Laura Gillon. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

Channuwong, S., (2009) "Strategies for reducing Stress among Managers: An Integrated Physical and Spiritual Approach", *International Journal of Management* , Vol.26,nº 2, pp. 334-341.

Chardin, T. (1945) in Émile RIDEAU – O Pensamento de Teilhard de Chardin (tradução portuguesa, Duas Cidades, 1965).

Chatterjee, D. (1998). *Leading consciously: a pilgrimage towards selfmastery*. Boston: Butterworth Heinemann, 1998.

Chopra, D. (2002). A alma da liderança. *HSM Management*, Barueri: HSM do Brasil, p. 60-63.

Churchill, Jr. (1998). *Marketing research: methodological foundations*. 7.ed. Orlando: Dryden Press, 1998.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., e Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.

Cooper, C. L. e Williams, S. Minding their assets. *Sunday Times. Stress Manager*. 18 may 1997.

Cooper, C. L. , Cooper, R. D. e Eaker, L. H. Living with stress. London, 1988.

Corbin, J.; Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, v. 13, n.1, p.3-21, 1990.

Corrêa, J. S. (1977). O exercício do poder na administração. Rio de Janeiro: Documentário,

Costa, W. S. (2002). Resgate da humanização no ambiente de trabalho. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, vol.09, nº 02, abril/junho 2002.

Covey, S. R. (2005). O 8º Hábito: da eficácia à grandeza. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Davis, K. e Newstrom, J. W.(1996).Comportamento humano no trabalho. v.2, São Paulo: Pioneira.

De Geus, A. (1997), *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

De Masi, D. (2015). Post publicado originalmente no blog "Branding, Consumo e Negócios" da Exame.com: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/branding-consumo-negocios/2015/09/10/domenico-di-masi-fala-sobre-o-> Dehler. G.E. e Welsh, M.A. (1994). Spirituality and Organizational Transformation, Implications for the New Management Paradigm. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6): 1-10.

Dejours, C. (1996). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: Chanlat, Jean-François.(Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. V. 1. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996

Delboni, T. H. (1997). Vencendo o Estresse. São Paulo: Makron books.

Den Dulk et al. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership Emerging Leadership Journeys, Vol. 4 Iss. 1, pp. 120- 140. © 2011 Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256.

Dent, E. B., et al (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 625-653.

Dilly, E. K., Maino, J. R. e Bohlenberger, M. C. (2004). A Influência da Espiritualidade na Gestão das Empresas no Século XXI. In. Araujo, M. P. (org). *Responsabilidade Social como Ferramenta de Política Social e Empresarial*. Novo Hamburgo: Feevale, 2004.

Dolan, S. L. (2006). *Estresse, Auto Estima, Saúde e Trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

Dowbor, L. (2002). *O que acontece no trabalho?* São Paulo: Editora Senac, 2002;

Drucker, P. F. (1981). *Fator humano e desempenho: o melhor de Drucker sobre administração*. São Paulo: Pioneira. 451p. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

Drury, S. (2004). *Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons of Level with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Unpublished doctoral dissertation, Regent University, Virginia Beach, VA.

Duchon, D. & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *Leadership Quarterly*, 16, 807-833.

Duerr, M. (2004). The contemplative organization. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 43-61.

Ensslin, L. et al. (, 2010). Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas: uso da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). *Pesquisa Operacional*, v. 30, n.1, p. 125- 152.

Epperly, B. G. (2000). Prayer, process, and the future of medicine. *Journal of Religion and Health*, 39(1), 23-37.

Errol, E. J., e Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.

- Evans, P. (1996). Carreira, sucesso e qualidade de vida. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: EAESP/FGV, v. 36, n. 3, p. 14-22, Jul./Set. 1996.
- Fallowfield L.(1990). *Quality of life: the missing measure in health care*. Souvenir Press, New York.
- Ferriss, A.L. (2002). Religion and the quality of life. *Journal of Happiness Studies* 3(3):199-215.
- Fetzer Institute, N. I. O. A. W. G. Multidimensional Measurement of Religiousness/Spirituality for Use in Health Research. Fetzer Institute, 2003[1999].
- Foucault, M. (1982) The subject and power. In: Dreyfus, H. L.; Rabinow, P. (Eds.) *Michel Foucault: beyond structuralism and hermeneutics*. New York: Harvester Wheatsheaf, 1982.
- França, A. C. L. (1999). O trabalho sem dor. In *Jornal do Brasil, caderno Emprego & Educação para o trabalho*, Rio de Janeiro: março 1999.
- França, A.C.L. e Rodrigues, A.L. (2007). *Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- Freitas, M. E. (2000a). Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, 40 (2), , 6-16.
- Freitas, M. E. (2000b). *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W. (2005). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 619-622.

Fry, L. W. (2001). *Business and Matherly, L.L. Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study*, Tarleton State University – Central Texas, 2001 South Clear Creek Rd.

Galbraith, J.K. (1989) “A Look Back: Affirmation and Error” *Journal of Economic Issues*, 23(2), pp. 413-416.

Garcia-Zamor e Jean-Claude. (2003). Workplace Spirituality and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 63(3): 355-363.

Giacalone, R. A. e Jurkiewicz, C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (eds.), *The handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Giberson, T.R., Resick, C.J., e Dickson, M.W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 1002-1010.

Gogoi, P. (2005). A little bit of corporate soul. *Business Week*, p. 1. Recuperado em: <http://www.businessweek.com/stories/2005-04-04/a-little-bit-of-corporate-soul>. Consultado em 29/05/2013.

Goldenberg, H. (1977). Organization of purine degradation in the liver of a teleost (carp; *Cyprinus carpio* L). A study of its subcellular distribution. *Mol Cell Biochem* 16: pp. 17-21

Goleman, D., Boyatzis, R. , and McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65.

Gonçalves, H. H. A. B. Q. (2005). A experiência dos pioneiros da economia de comunhão na liberdade no primeiro decênio (1991-2001) no Brasil: absurdo e graça da mudança de mentalidade do empresário. 2005. Tese (Doutorado) — Coppe, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Gonçalves, H. H. A. B. Q. e Leitão, S. P. (2001). Empresas de economia de comunhão: o caso Femaq. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 6, p. 1145-1170, nov./dez. 2001.

- Goulart, J. (2004). Como fazer cortes sem abalar o moral. *Valor Carreira*, 2(2), 76-77.
- Guillory, W. (2000). *A empresa viva. Espiritualidade no local de trabalho*. São Paulo: Cultrix, 2000.
- Gull, G. A., e Doh, J.: (2004), The "Transmutation" of the Organization: Toward a More Spiritual Workplace. *Journal of Management Inquiry*. 13(2), 128.
- Hammond, J.S; Keeney, R. L; Raiffa, H. (2004). *Decisões inteligentes*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Hampton, D. (1992). *Administração contemporânea*. São Paulo, McGraw-Hill.
- Harrington, W. J. et al (2001). Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(3),155-163.
- Hart, S. L., e Quinn, R. E. (1993). Roles executives play: CEO's, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations*, 46(5), 543-574.
- Hartley, J., et al. (1991). *Job insecurity. Coping with jobs at risk*. London : Sage Publications.
- Hawley, J. (1995). *Redespertar espiritual no Trabalho*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- Heloani, R. (1996) *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. 2ª ed. São Paulo: Cortez.
- Hesselbein, F. (1995). O líder voltado para 'como ser'. In: Hesselbein, f., Goldsmith, m., Beckhard, R. *O Líder do Futuro*. São Paulo: Editora Futura.
- Hoffman, E. (1999). *The right to be human: A biography of Abraham Maslow*, 2nd edition. New York: McGraw-Hill.
- Huse, E. e Cummings, T. (1985). Organization development and change. St. Paul: West Publishing Company, 1985.

Irving, J. A. (2004). Servant leadership and the effectiveness of teams: Findings and implications. Servant Leadership Research Roundtable Proceedings. Retrieved November 26, 2010 from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml

Karakas, F. (2010), "Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review", *Journal of Business Ethics*, Vol.94, p.89-106.

Karasek, R. e Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Killinger, B.: 2006, The workaholic breakdown syndrome. in Burke, R. J. *Research Companion to Working Time and Work Addiction*. Cornwall: Elward Elgar. p. 61-88.

Kinjerski, V. (2004). *Exploring Spirit at Work: the interconectedness of personality, personal actions, organizational features, and the paths to spirit at work*. Tese de Doutorado em Ecologia Humana: Universidade de Alberta, Alberta, Canadá.

Kolodinsky, R., Giacalone, R., e Jurkiewicz, C. (2008). Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 465-480. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9507-0>

Konz, G e Ryan, F., (1999). Maintaining an Organizational Spirituality: no easy task. *Journal of Organizational Change Management* 12 (3) p 200-210

Kouzes, J.M. e Posner, B.Z. (1994). *Credibilidade*. São Paulo: Campus, 1994.

Kouzes, J. e Posner, B. (1988). *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (1996). *Sete lições para guiar a viagem para o futuro*. In: Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Bekhard, R. *O líder do futuro*. Organização The Peter F. Foundation; tradução Cyntia Azevedo. 11. ed. São Paulo: Futura, 1996.

Kouzes, J. M., e Posner, B. Z. (2010). *The truth about leadership: The no-fads, heart-of-the-matter facts you need to know*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kruger, M. P., e Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 771-806.

Krishnakumar, S. & Neck, C.P. (2002). The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940210423060>.

Kuczarski, S. S; Kuczarski, T. D. (1999). Liderança baseada em valores: reconstruindo o compromisso, o desempenho e a produtividade do empregado. São Paulo: Educator, 1999.

Kunda, G. (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

Lacerda, D. (2005) O líder espiritualizado. *Revista Você S/A*, Editora Abril, Edição 82, abril de 2005.

Lama, D. (2000). *Uma ética para o novo milênio*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Sextante.

Land, G. e Jarman, B. (1997). Para além do ponto de ruptura. In: RAY, M.; RINZLER, A. (Orgs.).

Laub, J. (2003). From paternalism to the servant organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *Servant Leadership Research Roundtable Proceedings*. Retrieved November 26, 2010 from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml.

Lee Rasmussen, J. (1989). Analysis of Likert scale data: A reinterpretation of Gregoire and Driver. *Psychological Bulletin*, 105, 167-170, 1989..

Leitão, S. P. e Kurtz, R. M. (2005) Relacionamentos interpessoais e aprendizagem na economia de comunhão: o caso Femaq. *Revista de Administração Pública*, v. 39, n. 4, p. 913-937, jul./ago. 2005.

Leone, N. M. C. P. G.. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de administração*, São Paulo, v. 34, n.2, p.91-94, abr/jun. 1999.

Levering, R. (1997). *Um excelente lugar para se trabalhar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York, NY: McGrawHill.

Limongi-França, A. C. e Oliveira, P.M. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art.9,jan./jul.2005,<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2209&Secao=ARTIGOS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>.

Lipp, M. E. N. (1996). Estresse: conceitos básicos. In: Lipp, M. E. N. (org.). *Pesquisas sobre Estresse no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco*. Campinas: Papirus,. p.l 7-31.

Luft, C. P. *Minidicionario*. São Paulo: Atica, 2001.

Luthar, S. S., Cicchetti, D., e Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.

Macarov, D. (1981). Humanising the workplace as squaring the circle. *International Journal of Manpower*, Bradford: [s.n.], v. 2, n. 3, p. 6-14, 1981.

MacDonald, D.A. (2000). Spirituality: Description, Measurement, and Relation to the Five Factor Model of Personality. *Journal of Personality*, 68(1): 153-197.

Maciariello, J. (2003). Lessons in leadership and management from Nehemiah. *Theology Today*, 60(3), 397-407.

Mai, C. F. M. e Denardin, E. S. (2005). Espiritualidade nas empresas: uma nova maneira de desenvolver líderes de sucesso. *Disc. Scientia, Série: Ciências Sociais Aplicadas*, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 19-43.

Marconi, M. A. et al . (1986). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo. Ed. Atlas, 1986.

Marchetti, S. (2003). O poder de um sonho. Disponibilidade em: http://www.golrh.com.br/artigos/abre_artigos.asp?cod_tema=366. Acesso em: 29 set. 2003.

Maslow, A. (1971) *The farther reaches of human nature*. Harmondsworth: Penguin.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227-238.

Matos, F. G. (2001). *Empresa com alma*. São Paulo: Makron Books.

May, R. (1981). *Poder e inocência*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1981.

McCollum, B. (1999). Leadership development and self-development: An empirical study. *Career Development International*, 4(3), 149-157.

Mendes, L.H.L. (2012). Dissertação de Mestrado: “A relação entre espiritualidade e dignidade: um estudo com gestores e não gestores de organizações da região do Nordeste do Brasil”, Faculdade Boa Viagem – DeVry Brasil CPPA – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração MPGE - Mestrado Profissional em Gestão Empresarial

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Miglioli, A. M. (2006). Tomada de decisão na pequena empresa: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão. 107 p. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

Milliman, J., Czaplewski, A. J. e Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.

Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D., e Condemni, B. (1999). Spirit and community at Southwest Airlines: an investigation of a spiritual values-based model. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (3), 221-233.

MINTZBERG, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press, 1994.

Mintzberg, H. e Gosling, J. (2002). Educating managers beyond borders. *Academy of Management Learning and Education*, v. 1, n. 1, p. 64-76, 2002.

Mitroff, I. e Denton, E. (1999) *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mitroff, I.I. (2003), "Do not promote religion under the guise of spirituality", *Organization*, Vol. 10 No.2, pp.375-82.

Montmorensy, S. (1998). Investimento no capital humano: a humanização das organizações como força propulsora de modernização da sociedade. *Dissertação* (Mestrado em Administração). São Paulo: PUC – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1998.

Morin, E. (2001). Os Sentidos do Trabalho. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. v. 41, n. 3, p. 8-19, jul/set.

Moine, D. e Herd, J. (1988). *Modernas técnicas de persuasão*. São Paulo: Summus.

Nadas, P. (2002). Balanço social. In G. Boog & M. Boog (Coords.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências* (Vol. 1). São Paulo: Gente.

Nahas, M. (2001). *Atividade física, saúde e Qualidade de Vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo*. 2a ed. Londrina: Midiograf.

Nash, L., & McLennan, S. (2003). Igreja aos Domingos, trabalho às segundas. O desafio da fusão de valores cristãos com a vida dos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Neal, J. e Biberman, J. (2003). Introduction: The leading edge in research on spirituality and organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 15(4), 363-366.

Neal, J. A. (2000). Work as service to the divine: Giving our gifts selflessly and with joy. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1316-1333.

Neck, C. P. e Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9-16.

Nevard, L. (1991). Management – a “spiritual” foundation. *Management Education and Development*, v. 22, n. 3, p. 188-196.

O'Driscoll, M. e Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 141-155, 1994.

Oliveira, E. M. (2002). Responsabilidade Social Empresarial e os desafios e possibilidades de atuação do Serviço Social nesta área: caminhos globais e realidade local – um estudo de caso in: *Anais ...*, VIII ENPESS – Encontro Nacional de Pesquisadores em Serviço Social, Juiz de Fora- MG: ABESS e UFJF, 2002

Oliveira, J. D.F. e Oliveira, G. 2006. Síndrome de Burnout: um esgotamento institucional. In: VILARTA, R. et al. (Org.). *Qualidade de vida e fadiga institucional*. Campinas, IPES, p. 97-110.

Overell, S. (2002). Spirituality in business. Recuperado em 31 julho, 2007, de http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-10378261_ITM

Pagés, M.; Bonetti, M.; Gaulejac, V. De e Descendre, D. (1987). *O poder das organizações*. 2.ed – São Paulo: Altas.

Panzini, R.G. et al. (2007) - Espiritualidade/religiosidade e qualidade de vida. In: Fleck, M.P.A. (Org.) *A avaliação da qualidade de vida em saúde: desenvolvimentos e aplicações do WHOQOL*. Artes Médicas, Porto Alegre, no prelo.

Parikh, Jagdish, Neubauer, Franz-Friedrich, & Lank, Alden G. (1994). *Intuition: The new frontier of management*: Blackwell Oxford.

Parolini, J. L. (2004). Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and the competing values framework. *Servant Leadership Research*

Roundtable Proceedings. Retrieved November 26, 2010 from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml.

Parsian N., e Dunning T. (2009). Developing and validating a questionnaire to measure spirituality: psychometric process. *Glob J Health Sci.* 2009;1(1):2-11.

Pauchant, T. (2002). *Ethics na spirituality at work. Hopes and pitfalls of the search for meaning in organizations.* Westport: Quorum.

Pereira, M. F. (2003). A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. In . T. Angeloni (Coord.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia.* São Paulo: Saraiva.

Pinto, M. C. S. (2004). *A economia de comunhão sob o olhar da teoria dos stakeholders.* 2004. Tese (Doutorado em Administração) — Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Podsakoff, P. M. et al (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras ara obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã (19a ed.).* Rio de Janeiro: Campus.

Quick, J. C., Gavin, J. H., Cooper, C. L., Quick, J. D., & Gilbert, R. E. (2000). Executive health: Building strength, managing risks. *The Academy of Management Executive*, 14(2), 34-46.

Ramlall, S. (2003). Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied H.R.M. research*, 8(2), 63-72.

Rasmussen, L. (1989). J. Analysis of Likert scale data: A reinterpretation of Gregorire and Driver. *Psychological Bulletin*, 105, 167-170, 1989.

Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.

Rego, A., e Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações Autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.

Rego, A., Cunha, M. P. & Souto, S. (2005). *Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico*. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ nº 6/2005.

Rippentrop, A. E., et al (2005). The relationship between religion/spirituality and physical health, mental health, and pain in a chronic pain population. *Pain*, 116(3), 311-321.

Robbins, S.P. (2005). *Comportamento Organizacional*. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

_____ (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

Rocha, R. *Dicionário*. São Paulo: Scepione Ltda, 1996.

Rodrigues, M. S. (1956). *Vocabulário brasileiro de estatística*. São Paulo: IBGE, 1956.

Rodrigues, A. (1992). *Psicologia Social*. Rio de Janeiro: Vozes.

Rosenbluth, H. F. e Peters, D. M. (1992). *Customer comes second and other secrets of exceptional service*. New York: Quill Willian Morrow, 1992.

Ross, L. – (1995). The spiritual dimension: its importance to patients' health, well-being and quality of life and its implications for nursing practice. *International Journal of Nurse Studies* 32:457-468, 1995.

Ruiz, J. (1982). *A Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas, 1982.

Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-85.

Saad, M.; Masiero, D.; Battistella, L. – (, 2001). Espiritualidade baseada em evidências. *Acta Fisiátrica* 8(3):107-112.

Samara, B. S. e Barros, J. C. (1997). Pesquisa de marketing: conceito e metodologia. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1997. 220p.

Sanches, C; Meireles, M.; Marietto, M.L.; Silva, O.R.; De Sordi, J.O. (2008). Utilização da lógica paraconsistente em processos de tomada de decisão: um caso prático. In: Anais do ENANPAD, 32, Rio de Janeiro, 6 a 10 Ago. 2008.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40: 437-453.

Schroth, R. J. e Elliot, L. (2002) How companies lie: Why Enron is just the tip of the iceberg. Crown Business, New York, NY.

Sebrae (2007). Lei geral das micro, pequena e média empresas.

Seligman, M. E. P. e Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

Selltiz, C. et al. (1975). Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. Ed. Revista. Tradução de Dante Moreira Leite. 5a. reimpressão. São Paulo : E.P.U., 1975.

Seltzer, J. e Numerof, R. (1988) Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of Management Journal*, 31, 439-446, 1988.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., e Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.

Shaw, George Bernard Shaw (1950) in http://pensador.uol.com.br/autor/george_bernard_shaw

Sheep, M.L. (2006). Nailing Down Gossamer: A Valid Measure of the Person *Academy of Management Journal* 2006, Vol. 49, No. 5, 1031–1057.

Shinyashiki, R. (2005) Heróis de Verdade. Ed. Gente, São Paulo. 2005.

Sirgy, M.J. et al (2008), "A Work-Life Identity Model of Well-Being: Towards a Research Agenda Linking Quality-of-Work-Life (QWL) Programs with Quality of Life (QOL)", *Applied Research Quality Life*, Vol.3, p.181–202.

Skelley, M. F. (1996). Creating a spirituality of work for organizational change. *New Theology Review*, v. 9, n. 2, p. 59-74, 1996.

Skevington, S.M. – (2002). Advancing cross-cultural research on quality of life: observations drawn from the WHOQOL development. *Quality of Life research* 11:135-144, 2002.

Smith, A. (1996) *A riqueza das Nações: Investigação sobre sua natureza e suas causas*. São Paulo: Ed. Nova Cultura, Vol I e II, 1996.

Smith, J.A. and Rayment, J.J., (2007). The Global SMP Fitness Framework: A guide for leaders exploring the relevance of spirituality in the workplace. *Management Decision*, 45 (2), pp. 217-234.

Stoner, J. e Freeman R. (1992). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Strack, G., et al (2002). Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a combination? *Frontiers of Health Services Management*, 18(4), 3-17.

Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.33, n.3, p.56-63, jul./set. 1998.

Timm, J. (2010), "Why meditation has a place in business?", *Canadian Business*, Toronto, Vol. 83, nº 6, p. 74 (1 pp.)

Tischler, L. (1999). The growing interest in spirituality in business: A long-term socio-economic explanation. *Journal of Organizational Change Management*, v. 12, n. 4, p. 273-279, 1999.

Toffler, A. (1994). *O choque do futuro (5a ed.)*. Rio de Janeiro: Record.

ULRICH, D.(1998) Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998. p. 340.

Vasconcelos, F. (2001). Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 25, 2001. Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD.

Vergara S. C. e Branco, P. D. (2001). Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo, v. 41, n. 2, Abr./Jun.

Volcan, S.M.A. – (2003). Relationship between spiritual well-being and minor psychiatric disorders: a cross-sectional study. *Rev. Saúde Pública* 37(4):440-445, 2003.

Waddock, S. (2006). What will it take to create a tipping point for corporate responsibility? In M. Epstein & K. O. Hanson (Eds.), *The Accountable Corporation* (pp. 75–96). Greenfield, CT: Praeger.

Wagner-Marsh, F. e Conley, J. (1999). The fourth wave: The spiritually-based firm. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 292-302.

Waller, M. A. (2001). Resilience in ecosystemic context: Evolution of the concept. *American Journal of Orthopsychiatry*, 71, 290-297.

Walton, RE (1975), Criteria for Quality of Working Life. Apud Das, C.S. Faculty of Commerce, Banaras Hindu University, Varanasi-5, India. e-mail:scdas@sify.com.

Weber, M. (1930) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London:Allen & Unwin.

Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at work. The untapped Edge for Success*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wigglesworth, C. (2012). *The Twenty-One skills of spiritual intelligence*. SQ21, New York, 2012.

Wilber, Ken (1985) *No Boundary: Eastern and Western Approaches to Personal Growth*. Boston, MA: Shambhala .

Wilder, D. A. (1981). Perceiving persons as a group: Categorization and intergroup relations. In D. L. Hamilton (Ed.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior*. Hillsdale, NJ: Erlbau

Wong, P. T. P., e Page, D. (2003). *Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile*. *Servant Leadership Research*. Retrieved November 26, 2010 from <http://twu.ca/academics/graduate/leadership/servant-leadership/servant-leadership-roundtable-typology.pdf>.

Wood, J. T. (2004). Monsters and victims: male felon's accounts of intimate partner violence. *Journal of Social and Personal Relationships*, v. 21, n. 55, p. 555-576, 2004.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* 7th. Edition. Prentice Hall. New York.

Zinnbauer, B.J. et al. (1997). Religion and Spirituality: Unfuzzifying the Fuzzy. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 36(4): 549-564.

Zohar, D. & Marshall, I. (2000). *Inteligência Espiritual*. Rio de Janeiro: Record.

Zohar, D. (2001). Entrevista concedida à jornalista Susana Naiditch, *Revista Exame*.

APÊNDICES

Apêndice 1 –Questionário Q1

Q1 - QUESTIONÁRIO ESPIRITUALIDADE DOS GESTORES (com base em Rego, Cunha e Souto, 2005) No. 00/15

Prezado respondente,

Com o objetivo de ampliar a compreensão sobre o comportamento das organizações na relação com os seus clientes, funcionários, fornecedores, parceiros e acionistas, estamos realizando um estudo sobre o tema “Espiritualidade nas Organizações”, em âmbito regional.

Gostaríamos de contar com a sua contribuição respondendo a este questionário que não levará mais de **10 minutos**.

A sua identificação não será necessária.

Caso sua empresa desejar contemplar seus gestores com um workshop sobre os resultados da pesquisa, colocamo-nos à disposição para uma apresentação sem nenhum ônus ou compromisso.

O resultado poderá contribuir apontando algumas práticas que serão úteis no crescimento corporativo mais sustentável, privilegiando resultados e satisfação dos diversos 'stakeholders'.

Agradecemos pela contribuição.

Oldack E.C. Jaoude - do MPA (Mestrado Profissional em Administração)

Tel.: 11 4812-7096 / 4812-9400 / 11 99312-6586

Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, da FACCAMP - Faculdades Campo Limpo Paulista

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches.

Instruções gerais da pesquisa:

Para garantir a conformidade e precisão destas respostas, precisamos que você:

- 1• responda a todas as perguntas, sem deixar nenhuma em branco;
- 2• saiba que a melhor resposta é a primeira ideia que vier;
- 3• seja sincero e objetivo;
- 4• preencha os campos “sugestões” e “comentários” se for o caso.
- 5• os dados não serão individualizados assegurando total sigilo;
- 6• os resultados estarão disponíveis para consulta a partir de setembro/2015.

1a. As pessoas da minha equipe sentem-se parte de uma família.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--

1b. O meu grupo/equipe fomenta a formação de um espírito de comunidade.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

1c. Acredito que as pessoas do meu grupo/equipe se apoiam umas nas outras

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

1d. Acredito que os membros do meu grupo/equipe se preocupam uns com os outros

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

1e. Sinto que as pessoas do meu grupo estão ligadas por um propósito comum

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

1f. O meu grupo/equipe preocupa-se com os mais desfavorecidos da comunidade

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

2a. Sinto-me bem com os valores que predominam na organização

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

2b. As pessoas sentem-se bem acerca de seu futuro na organização

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

2c. Minha organização respeita minha 'vida interior'

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

2d. Minha organização ajuda-me que eu viva em paz comigo mesmo

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

2e. Os líderes da minha empresa preocupam-se em ser úteis à sociedade

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

2f. Sinto-me ligado aos objetivos de minha empresa

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

3a. Meu trabalho está relacionado com aquilo que considero importante na vida.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

3b. Existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

3c. Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

4a. Sinto alegria no meu trabalho.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

4b. Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

5a. Os meus valores espirituais não são valorizados no meu local de trabalho

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

5b. No meu local de trabalho, não há lugar para a minha espiritualidade.

1e. Os resultados do meu trabalho podem afetar significativamente a vida ou o bemestar de outras pessoas na empresa e/ou fora dela.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

1f. Com freqüência gerentes ou colegas falam comigo sobre o modo como realizo o meu trabalho.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

1g. A execução do meu trabalho, em si, gera indicadores sobre como eu estou realizando, independentemente de qualquer "feedback".

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

2a. Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto nível.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

2b. Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

2c. Meu trabalho está estruturado de maneira tal que não tenho oportunidade de realizá-lo do início ao fim.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

2d. O meu trabalho é simples e repetitivo.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

2e. Os superiores e colaboradores nunca me fornecem "feedback" sobre como estou me saindo.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

2f. Meu trabalho não oferece qualquer oportunidade de utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

2g. Comente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

2h. Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

2i. Meu trabalho em si não tem muito significado e importância na maioria dos casos.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

3a. Minha autoestima é bastante elevada.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

3b. Minha motivação para o trabalho é elevada.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

3c. Existe uma boa camaradagem entre mim e meus colegas

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

3d. Tenho total liberdade de expressão no meu trabalho.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

3e. A empresa me ajuda a cuidar bem de minha alimentação.

Discordo em absoluto 1 2 3 4 5 6 7 Concordo em absoluto

--	--	--	--	--	--	--	--

Apêndice 3 – Carta solicitando participação da empresa



Faculdade Campo Limpo Paulista – Faccamp | Rua Guatemala, 167 - Jardim America. Campo Limpo Paulista – SP | 13231-230 Tel.: 11 4812 - 9400 | www.faccamp.br

Carta Apresentação Projetos de Pesquisa

Prezada Juliana

Estamos realizando um estudo sobre o tema “Espiritualidade nas Organizações e QVT – Qualidade de Vida no Trabalho”, para o desenvolvimento da pesquisa estamos levantando informações com empresas da região sobre o comportamento das organizações na relação com os seus clientes, funcionários, fornecedores, parceiros e acionistas (‘stakeholders’). Gostaríamos de contar com a sua contribuição respondendo um breve questionário.

A identificação não será necessária.

Caso sua empresa desejar contemplar seus gestores com um ‘workshop’ sobre o resultado da pesquisa, colocamo-nos a disposição para uma apresentação sem nenhum ônus ou compromisso.

O resultado poderá contribuir apontando algumas práticas que serão úteis no crescimento corporativo mais sustentável, incrementando resultados e satisfação dos diversos “stakeholders”.

Colocamo-nos a disposição para quaisquer esclarecimentos.

Agradecemos e contamos com a sua colaboração.

Oldack E. C. Jaoude
MPA – Mestrado Profissional em Administração
Tel.: 11 4812 – 7096 | 11 99312 – 6586

Apêndice 4– Instruções para aplicação da pesquisa



INSTRUÇÕES PARA APLICAÇÃO DA PESQUISA

1. Q1 – QUESTIONÁRIO REFERENTE ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: deve ser aplicado ao principal gestor da empresa + 5 assessores diretos dele;
2. Q1 = total de 6 questionários aplicados;
3. Q2 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO : deve ser aplicado a 5 colaboradores diferentes daqueles do Q1;
4. Q2 = total de 5 questionários aplicados;
5. Total geral: 11 questionários a serem retirados em sua empresa.