



Gestão Humanizadora: A Integralidade do Ser Humano em Evidência nas Organizações a partir da Espiritualidade no Trabalho

Gabriela Mendel, Zaida Cristiane dos Reis, Gabriel Sperandio Milan

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender como a espiritualidade pode auxiliar na gestão das organizações. O enfoque se dá nas grandes temáticas dos avanços dos modelos de gestão, gestão humanizadora, objetivos e valores organizacionais, liderança e espiritualidade nos níveis individual, equipe e sociedade, além da diferenciação entre religiosidade e espiritualidade. Como metodologia, utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica e também de uma pesquisa qualitativa, que contou com a aplicação de um questionário aplicado a doze pessoas de seis segmentos de mercado, utilizando os métodos de análise de discurso e análise comparativa para chegar às considerações finais. Os resultados apontaram que estas técnicas aplicadas identificaram que a espiritualidade pode ser vista como um agregador nos processos de humanização das organizações, tendo como base que o ser humano é formado por quatro pilares: mental, espiritual, emocional e físico. Desta forma, a espiritualidade é parte da integralidade do ser humano e deve ser contemplada nas organizações.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Cultura Organizacional. Gestão Humanizadora. Espiritualidade no Trabalho. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

Diante da complexidade do ser humano e de suas relações tanto pessoais quanto profissionais, é necessário compreender e estudar a integralidade dos indivíduos no contexto organizacional. Conforme Bettiga (2013), questões como a espiritualidade - principalmente no ambiente organizacional - geralmente são desconsideradas, pois os debates sobre o tema geram preconceitos e assim dificultam avanços dentro das organizações.

Desta forma, o presente estudo tem como interesse verificar como a espiritualidade nas organizações pode auxiliar na gestão e liderança visto que esta, segundo Menegat, Sarmiento e Díaz (2014), pode ser entendida como fator positivo, quando relacionada ao envolvimento das equipes de trabalho e de seus gestores com a filosofia da organização, a cultura organizacional, o comprometimento e a satisfação com o trabalho.

A justificativa para a escolha deste estudo ocorreu através da percepção de que é o “espírito da organização” – traduzido pelos seus valores, missão, visão e objetivos- que faz com que as pessoas se desenvolvam e encontrem sua missão dentro da empresa. A evolução do ser humano precisa ser enfatizada dentro das organizações e pode partir de princípios e valores – os quais podem ser ampliados por meio da espiritualidade e da humanização dos processos – e não voltados somente ao lucro e à rentabilidade do negócio (ROCHA, 2013).

Para maior esclarecimento do assunto foi desenvolvido um estudo bibliográfico abrangendo a temática dos modelos de gestão e trabalho. O destaque dentro deste tema é o modelo de gestão humanizadora, que leva ao comprometimento e participação dos colaboradores. Neste contexto, o estudo também aborda aspectos sobre a liderança.

Todavia, o tema central do estudo é a espiritualidade, sendo que as teorias buscaram concentrar-se na espiritualidade e religiosidade; espiritualidade como centralidade do ser humano relacionado à gestão da organização; espiritualidade nas equipes organizacionais e a espiritualidade como um papel social perante a sociedade.



Em relação ao método de pesquisa, foi adotado um enfoque em uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório para a investigação, sendo aplicado um roteiro básico de questões através de entrevistas individuais em profundidade com profissionais atuantes em empresas seis segmentos de mercado, onde um segmento abrange dois pesquisadores da temática da espiritualidade. Os entrevistados atuam profissionalmente na região do Vale do Caí, no Estado do Rio Grande do Sul (RS). Após a realização das entrevistas, transcreveram-se os conteúdos para efetuar a análise e interpretação destes, bem como as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por objetivo apresentar os principais conceitos sobre as temáticas que foram consideradas primordiais para a fundamentação teórica deste estudo, abordando os modelos de gestão – especialmente a gestão humanizadora, a liderança e a espiritualidade.

2.1 MODELOS DE GESTÃO DE ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO HUMANIZADORA

Percebe-se na evolução dos modelos de gestão, que as gerações sofrem influências sociais, políticas e econômicas, que por sua vez transformam as relações de trabalho e modelos de gestão. Neste sentido, é importante ter consciência das transformações que ocorreram e da necessidade de um olhar mais humano para as organizações.

2.1.1 Modelos de Gestão e Trabalho

O trabalho, as organizações e o colaborador vêm passando por desafios que indagam cada vez mais na busca por soluções. A sociedade tem produzido transformações sociais, políticas e econômicas que precisam ser estudadas (BETTEGA, 2013). Diante disso Rocha (2013) diz que as mudanças ocasionadas na passagem da sociedade tradicional para a moderna trouxeram transformações profundas nos âmbitos econômico, social e religioso, o que afeta diretamente as relações de trabalho. Aliás, Bettega (2013) cita que acerca dos Séculos XIII e XVI surge a valorização do trabalho, sendo avaliado como um meio de aproveitamento das condições humanas, do capital intelectual e das capacidades das pessoas.

Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a maior mudança começou no século XVIII, com o surgimento das fábricas, onde houve grande avanço e surgimento de empregos remunerados em massa. As discussões acerca do trabalho, que torna-se um gerador de riquezas, provocaram um contexto cultural e existencial que trouxe novos moldes na passagem dos costumes tradicionais para os costumes modernos. Neste contexto, a Revolução Industrial segundo Rocha (2013), teve o poder de gerar aproximação entre os colaboradores das organizações, que reivindicavam pelos seus direitos ao mesmo tempo em que conflitavam com os interesses dos empreendedores.

Na década de 1990, os avanços no que se refere à competitividade perante o processo de globalização, alavancaram a eliminação de barreiras internas, fazendo com que os gerentes assumissem responsabilidades semelhantes aos donos dos empreendimentos (ROCHA, 2013). Teixeira (2012) concorda, enfatizando que as estruturas passaram a ser mais colaborativas e menos hierárquicas. Houve, assim, uma nova realidade onde os cargos de liderança foram desafiados a desenvolver responsabilidade perante a gestão da força de trabalho. Desta forma, foram incluídas no cotidiano dos gerentes capacitações na área de recursos humanos, visando a melhor comunicação e entendimento com os colaboradores.

O colaborador passa a ser visto como ser do conhecimento, sendo valorizado como ser humano por sua racionalidade, o que o coloca, para Rocha (2013), em lugar de destaque perante a produção e a maquinaria. Além disso, Bettega (2013) confirma esta situação, ressaltando que



se vive na era do conhecimento, e esta não se dá somente por questões econômicas, mas sim por temas éticos, sociais e essencialmente de humanidade.

2.1.2 Gestão Humanizadora: Modelo de Gestão como Instrumento de Humanização nas Organizações

Enfatizando a gestão como processo de humanização, Rocha (2013) descreve que o homem constrói a si mesmo por seu trabalho. O ser humano é dotado de capacidade transformadora da natureza, o que conduz à criação de uma dinâmica que o leva ao cultivo de uma espiritualidade interior, fator este que determina o processo de humanização e gesta a construção social através da identidade individual (ROCHA, 2013).

Neste sentido, merece destaque a situação onde o trabalho se configura como forma de escravidão e exploração do colaborador, algo que ocorre quando o trabalho não é bem compreendido em seu significado (BETTEGA, 2013). Nestas ocasiões, o colaborador estará exercendo sua atividade por obrigação, exigida pela forma capitalista de produção, deixando de lado a voluntariedade e criatividade do ser humano devido à perda de sentido do trabalho que está sendo desenvolvido. Rocha (2013, p. 78) destaca que o trabalho deve ser “objeto de construção de identidade social e individual e que tenha o processo de humanização como pressuposto fundamental de suas relações”.

Desta forma, Bettega (2013, p. 25) afirma que há um desafio a ser enfrentado: a “busca de humanização e de priorização do humano em relação ao capital, para garantir que as organizações não percam de vista que, na centralidade do trabalho está o ser humano”, enfatizando que há necessidade de transparência dos valores que trazem significado ao trabalho e a inserção das empresas neste processo, mostrando responsabilidade para com seus colaboradores. Em acréscimo, Rocha (2013) afirma que um dos principais fatores que implica em uma boa gestão que humanize, consiste na responsabilidade social, e o fato é que o gestor deve ter boa vontade para exercer esta ação.

2.2 LIDERANÇA PROATIVA

A liderança, no contexto laboral tem destaque, pois se refere à colaboração de maneira coletiva em busca de algo comum, retratando normalmente o lucro. Teixeira (2012) destaca que um líder é a pessoa que busca compreender seu liderado, compatibilizando as necessidades da empresa com o momento de vida que cada colaborador está vivendo, buscando seu engajamento e participação. O líder deve ser capaz de identificar as expectativas de cada indivíduo, amarrando-as aos objetivos da organização e promovendo a eficiência do time com o qual está trabalhando (TEIXEIRA, 2012).

O papel estratégico dentro da organização é desenvolvido pelo líder (LOTZ; GRAMMS, 2017). Os líderes são responsáveis por desenvolver as equipes e também estimular os processos de aprendizagem, fomentando a liderança em todos colaboradores. A atuação destes indivíduos está atrelada a disseminar, articular e fortalecer crenças que incentivem a equipe a chegar ao resultado almejado, além de transmitirem confiança, harmonia e união ao grupo, incentivar a avaliação contínua e manutenção de foco nos objetivos almejados.

Consoante isso, Gonçalves (2016) faz uma crítica relacionada à falta de atenção na preparação dos colaboradores. Ele compara uma máquina, que desenvolve apenas aquilo que está programada para fazer e um ser humano, que possui várias possibilidades e racionalidade, podendo assim optar por vários caminhos e experiências, ao contrário da máquina.

Sendo assim, a liderança está ligada à expansão de limites e conhecimento. Todos seres humanos são capazes de buscar o crescimento. Desta forma, a liderança possui relação com a espiritualidade, pois esta conecta o sentido humano com algo que vai além dele próprio,



buscando a transcendência, o bem comum e as novas práticas. Estas questões são comuns tanto nos debates acerca da liderança quanto da espiritualidade (GONÇALVES, 2016).

2.3 ESPIRITUALIDADE

A espiritualidade dentro das organizações é considerada um tema que vem ganhando destaque, porém desconhecido ainda por muitos. As dúvidas acerca da espiritualidade e religiosidade geram muitos preconceitos ao tratar do assunto. É importante compreender a espiritualidade em nível individual, em equipe e na sociedade para que assim haja equilíbrio (BETTEGA, 2013).

2.3.1 Espiritualidade em Foco

Na atualidade, a inclusão da espiritualidade no modelo de gestão torna-se uma alternativa empreendedora e estratégica, colocando seus princípios norteadores não somente em planos estratégicos, resultados, rendimentos e lucro, mas dando atenção também para humanização da empresa onde está inserida a espiritualidade que se configura como indissociável do ser humano (MENEGAT; SARMENTO; DÍAZ, 2014).

Percebe-se, então, que há um grande esforço no que diz respeito à integração do âmbito profissional e pessoal dos funcionários de uma empresa. Neste sentido, Farias, Melo e Lima (2017, p. 45) afirmam que “a vida não tem sentido sem o trabalho, mas o trabalho sem a alma é vida destruída”, ressaltando a importância da espiritualidade como norteadora para encontrar sentido nas ações. Os mesmos autores destacam ainda que é crescente o interesse pelo assunto e este vem ganhando espaço inclusive no meio jornalístico, assim como em nível acadêmico, principalmente em periódicos científicos internacionais. Porém, em nível de Brasil, as publicações acadêmicas ainda se mostram tímidas, necessitando de maior exploração, tanto teórica quanto prática (com caráter gerencial).

Sendo assim, Boff (2016, p. 10) salienta que mundialmente existe essa demanda por “valores não materiais, por uma redefinição do ser humano como um ser que busca um sentido pleno, que está à procura de valores que inspirem profundamente sua vida”, ressaltando a busca por um sentido de vida.

Para Bettega (2013), o assunto espiritualidade relacionado às organizações não é um tema recente, mas precisa de clareza e profundidade. Trata-se de um tema complexo e vasto, onde não há um único significado. Ao mesmo tempo que há um risco de manipulação no que refere-se à espiritualidade, também é perceptível que não se pode negar a necessidade e importância do tema dentro das organizações nesta sociedade reestruturada. As mudanças a nível mundial estão exigindo uma visão holística dentro das empresas, buscando reconhecer a vida interior do ser humano, contemplando a dimensão espiritual.

Por isso, Farias, Melo e Lima (2017) comentam que é necessária uma mudança de foco para que a espiritualidade possa transcender em uma organização. Faz-se necessário olhar mais para o crescimento humano do que para ganhos econômicos e com isso percebemos que atualmente as pessoas estão buscando cada vez mais a satisfação, sentido no trabalho que desenvolvem, do que um bom salário.

Dessa forma, Siqueira (2014) resalta que os resultados que a organização pode ter ao cultivar a espiritualidade: os colaboradores tornam-se mais resistentes ao estresse; o estado geral de saúde é beneficiado, pois a qualidade do sono e comportamentos saudáveis são amplificados; eleva também o grau de competências, assim como a paciência e o controle emocional; desenvolve a confiança entre a equipe e melhora a qualidade de vida; diminui as reclamações dos clientes, e, por fim, reduz os atestados – associados aos dias que são perdidos devido à saúde precária – e os índices de absenteísmo (falta ao trabalho).



Em empresas que focam a espiritualidade em seu modelo de gestão, onde a mesma é adotada como alicerce em suas decisões e objetivos, há a geração de desenvolvimento humano dos colaboradores, que em suas ações buscam o crescimento da comunidade, do grupo do qual fazem parte, conforme apresenta Siqueira (2014). Assim, tais empresas geram vários benefícios aos trabalhadores, o que repercute positivamente na saúde dos profissionais, além das suas competências, que são exaltadas, havendo melhoria na qualidade de vida, dentre outros aspectos. Desta maneira, a empresa é beneficiada atingindo resultados mais expressivos, em termos de produtividade e econômico-financeiros (SIQUEIRA, 2014).

2.3.2 Espiritualidade e Religiosidade

No que diz respeito aos conceitos de espiritualidade e religiosidade encontram-se relações em alguns aspectos. Porém, é necessário compreender que são conceitos distintos (TEIXEIRA, 2015). Ao citar espiritualidade, Bettega (2013) afirma que é abordada uma definição mais vasta e integral do que uma reflexão religiosa.

Bettega (2013) descreve que existem diferentes conceitos para espiritualidade, porém há um fio condutor que une, faz a união entre o transcendente e a espiritualidade, buscando aquilo que está além da ciência, preocupando-se com a dignidade do ser humano. Afinal, a espiritualidade merece destaque por ser uma dimensão do ser humano, da mesma maneira que a ética e a estética o são, por exemplo.

A reflexão acerca de religião também fala a respeito do divino, espiritual e sagrado. Porém nem todas as religiões são espirituais, pois espiritualidade não é isso. Historicamente, Boff (2016) relembra que no Ocidente o poder sagrado era detentor de dominação, destituindo reis, inclusive, provocando guerras e um dos séculos de maior violência, provocada pela religião devido à institucionalização da mesma como poder.

De acordo com Farias, Melo e Lima (2017), a espiritualidade compreende a integralidade, é o estudo de um todo, encontrando significado e propósito para o que se desenvolve. Exemplifica-se pelos colaboradores que são apaixonados pelo trabalho e deixam-se energizar pelo mesmo, principalmente pelas conexões que estabelecem com os colegas e pela expressão de suas características pessoais, desenvolvendo suas atividades plenamente.

Neste sentido, Boff (2016) faz menção ao conceito de espiritualidade no sentido de transformação, de geradora de mudanças, sendo estas profundas e que modifiquem as bases do ser humano, enfatizando que elas podem ser capazes de produzir novo significado à vida. Por conseguinte, a espiritualidade dentro do ambiente laboral não pode ser confundida com a religiosidade, pois ela não é um credo específico, mas sim algo que permite, conforme Siqueira (2014, p. 157): “experimentar um senso de propósito e significado no trabalho; [...] trata-se de pessoas experimentando um senso de ligação entre si e sua comunidade local de trabalho”.

Tendo em vista que o ser humano possui racionalidade e emoção, a espiritualidade conforme Bettega (2013, p. 17), seria algo “somado ao diferencial competitivo, capaz de contribuir para a realização humana dos trabalhadores e para a eficiência organizacional”. Desta forma, é importante compreender a religião e a espiritualidade, fazendo menção à religião como crença, tradição, ensinamentos, fontes de ética e associação a um ser superior. A espiritualidade faz referência aos sentimentos humanos e às qualidades (virtudes) que promovam a felicidade individual e comunitária. Porém, as duas se interligam em determinado momento, pois a espiritualidade é materializada em muitas situações através da religião que o indivíduo adota (BETTEGA, 2013).



2.3.3 A Espiritualidade, a Centralidade do Ser Humano e a Gestão da Organização

O ser humano busca, em sua essência, alcançar um objetivo maior, pois conforto, dinheiro e segurança não são garantia para a felicidade plena (ROCHA, 2013). Boff (2016, p. 8) diz que a espiritualidade está ligada às fontes vitais de inspiração e esperança, que gera sentido integral e é capaz de transcender o ser humano, afinal, este “só se sente plenamente humano quando busca ser super-humano, pois ele se vivencia como projeto infinito”. Assim sendo, Bettega (2013) afirma que o trabalhador acaba ficando exposto pela ausência de sentido nas atividades que desenvolve e ao sofrimento, pois trabalha sem realização.

Diante destas situações, os gestores são desafiados a buscar que a realidade de seus trabalhadores, no ambiente laboral, inclua a humanidade em sua integralidade (ROCHA, 2013). Bettega (2013, p. 23) afirma que: “o trabalho está no centro do processo de humanização do homem”, ou seja, quando o trabalhador está motivado e encontra significado e sentido no que produz, demonstrando afetividade, ele o faz por estar em condições gratificantes de trabalho. Caso contrário, as consequências ficarão estampadas nos resultados das ações realizadas.

Pode-se dizer que a pessoa que possui uma vida com significado fora do trabalho, tem uma vida com significado também no trabalho. Desse modo, Bettega (2013) defende a redução da jornada de laboral, para que todas as pessoas possam trabalhar e ao mesmo tempo tenham um período para dar a devida atenção às essencialidades da vida.

O ser humano precisa unir trabalho, vida pessoal e espiritualidade para sua formação, para que assim o seu desenvolvimento tenha equilíbrio. É importante ressaltar que estas três variáveis devem perpassar-se, a fim de que o indivíduo tenha sentido em suas ações, tanto pessoais quanto profissionais (BETTEGA, 2013).

2.3.4 A Espiritualidade nas Equipes de Trabalho

Conforme Menegat, Sarmiento e Díaz (2014), as pessoas que acreditam na espiritualidade possuem o desafio de encorajar-se para buscar esta maneira de ser e também de fazer gestão, andando por caminhos desconhecidos, pois cientificamente, a espiritualidade não está comprovada. Desta forma, há resistência por parte das pessoas que ainda estão totalmente vinculadas aos padrões que tem ligação ao materialismo, pragmatismo e consumismo. Libertar-se destes modelos gera inseguranças, incertezas, contato com algo que para muitos não possui sentido (MENEGAT; SARMENTO; DÍAZ, 2014).

Inclusive, Rocha (2013) diz que um grupo de pessoas existe para desenvolver-se integralmente. As organizações, portanto, são responsáveis por esta construção de valores que buscam o bem comum. As ações da empresa podem interagir com questões humanas e econômicas, refletindo nelas a consolidação do bem coletivo.

Neste sentido, Teixeira (2015) comenta que as ações voltadas à espiritualidade devem iniciar no encorajamento dos colaboradores para que expressem e falem abertamente sobre suas opiniões e ideias. Esta atitude conduz para uma riqueza de considerações acerca da organização e leva seus funcionários a desenvolver melhor a criatividade, honestidade, comprometimento e confiança.

Considerando este contexto, Menegat, Sarmiento e Díaz (2014) refletem que atualmente o ambiente de trabalho não é o ideal para a prática da espiritualidade, pois há objetivos definidos acerca de tecnologia, eficiência, lucro e competição. Em contraponto, a espiritualidade busca partilha e cooperação, e, junto a isso, é importante ressaltar que, conforme Teixeira (2015), a espiritualidade no ambiente de trabalho está vinculada à ideologia de vida e de valores, quebrando o paradigma de que a espiritualidade deva fazer com que os colaboradores aceitem crenças para que o ambiente laboral cumpra seu objetivo no que se refere à espiritualidade.



Em conjunto a esta situação, Rocha (2013) afirma que a qualidade de vida adotada como uma política da empresa torna-se instrumento de espiritualidade. Para tal torna-se necessário implantar um sistema de avaliação e melhoria contínua analisando o colaborador em sua individualidade e também a equipe em conjunto, fomentando a integração e crescimento em sua integralidade.

Considerando uma empresa que desenvolve o aspecto espiritual, observa-se que há implicações diretas em seu relacionamento para com os clientes, sendo esta uma das formas de atingir o ambiente externo com este modelo de gestão. A espiritualidade também influencia na liderança, na visão de resultados, na ecologia, no gerenciamento de pessoas e na qualidade de vida, sendo desta maneira uma forma de habituar-se à diversidade.

Farias, Melo e Lima (2017) complementam tal raciocínio ressaltando que à medida que as empresas implantam a espiritualidade, seus funcionários passam a praticar suas funções plenamente, sendo que o desenvolvimento possui como princípios a paciência e a tolerância, tomando como base relações baseadas na interconectividade e onde os propósitos da organização estejam vinculados aos valores pessoais de seus colaboradores.

A espiritualidade nas equipes organizacionais começa ao ter clareza do objetivo: buscar o bem comum, ou seja, o bem da equipe. Diante deste objetivo ações que geram confiança, respeito, honestidade e criatividade são desenvolvidas. A espiritualidade funciona como um sistema de engrenagens dentro da equipe. Se todas estiverem bem ajustadas e lubrificadas, o modelo de gestão adotado, com práticas humanistas e espiritualizadas serão capazes de transformar a cultura da empresa, promovendo uma equipe que seja colaborativa, participativa e que possua um clima organizacional positivo (ROCHA, 2013).

2.3.5 Espiritualidade como um Papel Social

Uma das questões de maior destaque é a compreensão do papel social que uma organização pode exercer (BETTEGA, 2013). À medida que isso está explícito dentro de suas finalidades e é colocado como princípio norteador, a promoção do bem comum passa a ser acentuado. Rocha (2013) destaca que colaboradores, empresa e sociedade tornam-se meio para a construção do bem comum, e não fim. O reconhecimento desta situação é esclarecedor no sentido de que ela não existe para fechar-se, mas sim para fazer parte de um todo, realçando na condição humana a criação e dinamização da vida social.

Da mesma forma, Boff (2016) resalta que a espiritualidade que possui seu começo na transformação interior do ser humano individualmente, não deve ter seu fim neste interior, mas sim desencadear um processo exterior que promova uma rede de transformações nas relações com a natureza, com a sociedade e com a comunidade. O autor exemplifica, citando a transformação de uma das maiores figuras da história, sendo citado inclusive como modelo de liderança para gestores, que foi Jesus de Nazaré: “deixou a família, pôs-se a pregar pelos caminhos, a curar doentes, a consolar aflitos, a perdoar pecados e a ressuscitar mortos. Mas acima de tudo provocou nas pessoas um encontro amoroso e íntimo” (BOFF, 2016, p. 23), despertando desta forma o espírito comunitário.

Nesta direção, Siqueira (2014) enfatiza que a espiritualidade vem de encontro àquilo que contrapõe elementos que superam a racionalidade, abrindo dessa forma um ambiente laboral onde as ações sejam para valorizar o trabalho com propósito, significado e senso com a comunidade. Assim sendo, a comunidade laboral busca criar vínculos internos na organização e estes podem atingir a sociedade, em suas relações externas com clientes, por exemplo.

Rocha (2013, p. 114) afirma que: “a empresa vista ainda sob uma terceira perspectiva mostra que o serviço à sociedade é o principal pressuposto de sua finalidade. Ela existe para produzir e servir bens úteis para as necessidades humanas”. Diante dessa perspectiva, entende-se que as práticas de uma organização são dirigidas para a pluralidade das essências humanas



através da atividade econômica, sendo esta um meio para atingir o objetivo de produzir bens e serviços que tenham valor e utilidade para sociedade.

Sendo assim, levar em conta a pessoa humana na atividade empresarial, considerando-a em seu devido lugar, fugindo de pressupostos que levem ao reducionismo de sua capacidade e uma produção que esteja focada somente em lucratividade, gera ações que garantem à organização o papel de servidora da sociedade, elevando a sua existência perante a comunidade onde está inserida e à sociedade como um todo. Estas atitudes demonstram consciência ética e o compromisso de humanização dos processos (ROCHA, 2013).

Em um “modelo” de espiritualidade, percebe-se a seguinte situação: em primeira instância, é importante que o ser humano compreenda e desenvolva sua espiritualidade individualmente. Este irá refletir na equipe da qual faz parte, auxiliando-a na busca pelo bem comum, que por sua vez irá repercutir na sociedade. A organização torna-se “meio” para a construção do bem coletivo. Este modelo é perpassado pela espiritualidade, que deverá estar alinhada em todos os círculos para tornar-se promotora de transformações das essências humanas.

2.3.6 Equilíbrio e Espiritualidade

Barrett (2014) classifica os valores organizacionais em uma escala composta por sete níveis. Nas motivações pessoais, os níveis seguem a seguinte sequência: sobrevivência, relações, autoestima, transformação, coesão interna, fazer a diferença e o sétimo nível é o serviço. Já as motivações organizacionais iniciam com o primeiro nível sendo o capital financeiro, seguido do capital relacional, capital intelectual, capital estrutural, capital cultural, capital comunitário e por fim capital social. Ele enfatiza que quanto mais altos (perto do nível 7) forem os valores da organização, mais espiritualizada ela será.

Para Barrett (2014), portanto, o ser humano é composto por quatro pilares: físico, emocional, mental e espiritual. Estes quatro itens devem, juntamente aos sete níveis, estar alinhados para que a pessoa possa estar em equilíbrio e assim desenvolver-se melhor em todos os projetos que possui.

Percebe-se que se a empresa possuir mais valores nos três níveis inferiores ela está com enfoque demasiado em atender necessidades básicas dos colaboradores e dela mesma. As organizações que possuem mais valores nos três níveis superiores possuem alto nível de espiritualidade. Um alerta importante está em equilibrar as duas situações, mantendo valores de sustentação – 1, 2 e 3, e também valores espirituais – 5, 6 e 7, sendo nível quatro o ponto ideal. Desta maneira, a empresa estará desenvolvendo uma cultura organizacional integral, preocupada em desenvolver-se em sua totalidade (ROCHA, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos aplicados no presente estudo, tendo como foco detalhar as técnicas utilizadas para estruturar e implementar a pesquisa realizada (vide Quadro 1).



Quadro 1 – Procedimentos metodológicos

Delineamento da Pesquisa			Participantes da Pesquisa	Coleta de Dados	Análise dos Dados
Natureza	Nível	Estratégias			
Qualitativa	Exploratório	Pesquisa aplicada Pesquisa bibliográfica	Profissionais de seis segmentos: ✓ agricultura, ✓ educação, ✓ comércio, ✓ indústria, ✓ serviços e ✓ pesquisadores da temática da espiritualidade	Entrevistas individuais em profundidade	Análise de discurso e Análise comparativa

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Malhotra (2011) e Cooper e Schindler (2016).

Para delineamento da pesquisa, observou-se que a pesquisa qualitativa seria a melhor metodologia de aplicação para este estudo, pois o tema necessita de maior aprofundamento e irá buscar através de conversas estudar as experiências individuais e particularidades dos participantes. Este estudo desenvolveu-se com o intuito de explorar o tema através de um questionário, que irá buscar evidências, padrões e ideias acerca do tema delimitado.

Optou-se pela estratégia de pesquisa bibliográfica, que se baseou em livros, artigos e teses como referenciais. Autores como Bettega (2013), Rocha (2013), Teixeira (2015), Farias, Melo e Lima (2017), dentre outros, trouxeram embasamento e revisão de literatura que possam sustentar os resultados que foram obtidos após a estratégia de pesquisa documental.

Também foi utilizada a pesquisa aplicada (MALHOTRA, 2011), que busca envolver de maneira colaborativa e aberta o pesquisador e os entrevistados (YIN, 2016). Assim sendo, este método foi utilizado através da pesquisa desenvolvida com os participantes (entrevistados), interagindo com os mesmos e buscando a identificação de problemas e capacidades de ações que através do conjunto formam as conclusões deste estudo.

Com base no referencial teórico, chegou-se a quatro pilares de necessidades do ser humano importantes: físicos, mentais, emocionais e espirituais. Fundamentado neste levantamento, ao decorrer da pesquisa, será avaliado o entendimento dos participantes entrevistados a respeito destes quatro pilares.

Neste estudo, os participantes foram escolhidos de forma a abranger seis diferentes segmentos de mercado, descritos no Quadro 02. Também idades e experiências diversificadas, principalmente no que se refere a cargos, idade e escolaridade, optando-se por entrevistar doze pessoas. Esta escolha deu-se justamente para buscar em meio a essa diversidade de participantes, pontos em comum a respeito do tema. Os nomes reais foram omitidos a fim de preservar a identidade dos entrevistados. No Quadro 2 são especificados os dados de gênero, idade e escolaridade e adicionalmente as informações de cargo, tempo de empresa e = de cargo.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

N	Segmento	Gênero	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa	Cargo	Tempo no Cargo
1	Agricultura	Masculino	8 anos	Superior Completo	6 anos	Auxiliar	6 anos
2	Agricultura	Masculino	9 anos	Pós-graduação em andamento	9 anos	Proprietário	9 anos
3	Comércio	Masculino	9 anos	Ensino técnico em andamento	1 ano e meio	Almoxarife	2 meses
4	Comércio	Feminino	5 anos	Superior completo	9 anos	Vendedora	7 anos
5	Educação	Feminino	7 anos	Pós-graduada	6 anos	Professora	6 anos
6	Educação	Feminino	3 anos	Pós-graduada	31 anos	Diretora	16 anos



7	Indústria	Masculino	1 anos	Superior em andamento	3 anos	Auxiliar de Expedição	3 anos
8	Indústria	Masculino	4 anos	Fundamental Incompleto	23 anos	Motorista	15 anos
9	Serviços	Feminino	8 anos	Médio Completo	4 anos	Sócia	2 anos
10	Serviços	Feminino	3 anos	Pós-graduação em andamento	6 meses	Proprietária	6 meses
11	Pesquisador	Masculino	9 anos	Pós-graduado	23 anos	Bispo Diocesano	Meio ano
12	Pesquisador	Masculino	7 anos	Doutorado	Não informou	Presidente	10 anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevista individual em profundidade visando um diálogo aberto com os participantes guiado por perguntas pré-definidas, porém, abertas (FLICK, 2004; MALHOTRA, 2011). Desta forma, tal técnica permitiu a exploração a fundo do tema deste estudo (YIN, 2016).

As entrevistas direcionaram o sujeito através de um roteiro previamente preparado e de perguntas abertas, admitindo uma organização flexível e também a ampliação dos questionamentos conforme o desenrolar da entrevista, utilizando-se de um roteiro básico de questões como instrumento de pesquisa. O mesmo foi feito pela autora do estudo, sendo avaliado, revisado e alterado pela orientadora e também por um pesquisador da área da espiritualidade, para validá-lo. Teve por objetivo analisar como a espiritualidade pode auxiliar as organizações, abordando aspectos sobre gestão, liderança, religiosidade e as dimensões da espiritualidade vista como centralidade do ser humano, nas equipes organizacionais e na sociedade.

Estas entrevistas foram conduzidas no período de 09 de fevereiro de 2018 a 19 de março de 2018, normalmente no período da noite ou aos finais de semana, quando os participantes selecionados tinham maior disponibilidade de tempo. Em maioria foram realizadas nas casas dos próprios entrevistados.

O método de análise de dados envolveu diferentes procedimentos e técnicas. As técnicas utilizadas foram de análise de discurso e análise comparativa. Primeiramente, os dados foram coletados e registrados através de entrevistas gravadas em meio eletrônico (FLICK, 2004; MALHOTRA, 2011). Posteriormente, houve a transcrição fidedigna e detalhada das evidências coletadas buscando destacar os pontos relevantes de acordo com o tema proposto (MALHOTRA, 2011; COOPER; SCHINDLER, 2016). A partir disso, foram elaborados os resultados da pesquisa e, na sequência, buscou-se amparo no referencial teórico desenvolvido como embasamento para análise, no qual foram identificadas as convergências e divergências. Como último passo, são apresentadas as conclusões do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A proposta foi de entrevistar 12 (doze) pessoas de seis diferentes segmentos de mercado. Esta meta foi atingida. A seleção dos participantes ocorreu levando em consideração primordialmente o segmento de mercado atuante. Em segundo plano, outras variáveis também eram levadas em consideração: buscou-se variar os perfis dos entrevistados no que diz respeito a gênero, idade e escolaridade, para atingir um grupo de pessoas variado em sua totalidade nestes três quesitos.

Após a triagem de perfis desejados, aconteceram os convites para a entrevista, que foram feitos através de *WhatsApp*, ligação, e-mail ou pessoalmente. Todos convidados aceitaram participar, o que facilitou o processo. Ao aceitar, era entregue o questionário com, no



mínimo, três dias de antecedência da data da entrevista presencial, sendo este entregue pessoalmente ou enviado através de e-mail.

As entrevistas foram gravadas – com a devida autorização dos participantes – e posteriormente transcritas. As entrevistas tiveram duração total de cerca de 45 minutos, sendo que a gravação, de fato, da entrevista, resultou, na média, em 30 minutos. Os demais 15 minutos eram utilizados para apresentação da entrevistadora, explanação do trabalho e de seu objetivo e anotação dos dados pessoais que posteriormente eram confirmados na gravação.

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A questão número um trazia a afirmação de que o ser humano é formado por quatro pilares de necessidades (físicas, emocionais, mentais e espirituais) e questionava se os entrevistados concordavam ou não com ela, destacando o motivo.

Ao descrever o que o pilar de necessidades físicas representa, as respostas obtidas foram relacionadas ao corpo, à saúde física, às necessidades básicas. O pilar emocional remete-se ao coração, enfatizando que o “sentir” está diretamente associado à emoção que é demonstrada a partir do semblante da pessoa, da forma de expressão daquilo que o ser humano sente. O pilar mental foi recordado como a dimensão psíquica do ser humano. O último pilar – espiritual – foi elencado como o que promove o equilíbrio, é o espírito, a alma, o ponto de transcendência e plenitude, ressaltando que normalmente a dimensão espiritual não é “tocada” ou é pouco falada.

Os entrevistados responderam positivamente a afirmação de que o ser humano é formado pelos quatro pilares de necessidades, sendo enfáticos em dizer que o ser humano deve ser compreendido como um todo, precisando de todos os pilares para estar em equilíbrio, ser criativo, produzir, realizar-se e ter qualidade de vida.

A segunda questão solicitava aos entrevistados que atribuíssem a cada pilar de necessidades um número diferente, em uma escala de 1 (sendo o menos importante) e 4 (sendo o mais importante). Ao analisar o grupo como um todo, comprovou-se que o pilar com maior soma atribuída foi o mental, seguido do espiritual. Isso comprova a importância da racionalidade, dos pensamentos, em primeiro plano e também da presença marcante que a espiritualidade possui no cotidiano do ser humano.

A terceira pergunta questionava se os entrevistados tinham conhecimento dos valores e objetivos da organização na qual atuam. Responderam positivamente 67% dos entrevistados e relataram alguns exemplos de valores e objetivos que possuem nas organizações, como servir bem ao cliente e obter lucro, qualidade, eficiência, cuidado com as pessoas, ética. Já 33% dos entrevistados responderam negativamente e relataram que existe carência grande de valores. Há um discurso aparente, mas dificilmente concretiza-se. Este fato destaca tantos casos que ocorrem onde as organizações possuem um quadro ou dossiê institucional relatando seus princípios, porém a prática não acontece.

O questionamento de número quatro tinha cunho bastante pessoal, buscando encontrar o significado do trabalho, a representação que as profissões de cada entrevistado possuem em suas vidas. Em cada entrevista, percebeu-se uma reação diferente diante desta indagação. Porém, foi notório que a maioria pontuou o sentido de compromisso social que o trabalho representa em sua vida.

Ao serem indagados sobre os atributos necessários para ser um bom líder no ambiente de trabalho, as respostas envolveram muitos adjetivos. As que tiveram mais destaque, dentro das ideias trazidas pelos entrevistados foram humildade, exemplo, motivação, paciência, respeito, compromisso, educação e persistência foram citadas. Dentre as palavras, a situação abordada por todos os entrevistados foi que um bom líder deve respeitar e saber lidar com seus



liderados, colocando-se no lugar do outro e não somente “mandando”, mas sim delegando e estando junto, acompanhando o processo que está sendo desenvolvido.

A pergunta seis buscou compreender o que os entrevistados entendem por espiritualidade. A partir das respostas, foi possível chegar a alguns denominadores comuns, sendo que tiveram ênfase a questão de “espírito”, fé, conexão com o Divino e condução da vida. Muitos se remeteram a um “Ser superior” e quando questionados sobre quem seria este “Ser”, prontamente respondiam que é Deus. Desta forma, compreendeu-se que os entrevistados veem a espiritualidade como um norteador que perpassa a busca do autoconhecimento. É algo que dá sentido à vida e que não pode ser tocado, mas que é percebido e sentido, especialmente através da fé e da conexão com Deus.

A questão número sete questionou a diferença entre espiritualidade e religiosidade, visando maior clareza de conceituações e pensamentos. Acerca desta diferenciação foi possível concluir que a espiritualidade é vinculada ao espírito, ao ser interior que cada um possui e é o que faz a pessoa caminhar através da sua fé, daquilo que acredita, com liberdade. Já religiosidade é o caminho escolhido a seguir para a prática da fé, que possui mandamentos e ritos, sendo uma doutrina específica vinculada a uma religião.

A questão de número oito buscou compreender se as pessoas possuem práticas para desenvolver a espiritualidade, tendo em vista analisar a espiritualidade em nível individual. Também avaliou de que forma estas práticas são feitas. Em maioria, os entrevistados responderam que cultivam hábitos de prática da espiritualidade, sendo que somente uma entrevistada disse que não pratica, mas que enxerga que “para desenvolver teria que participar de um grupo de jovens, ler livros relacionados, assistir palestras, tudo relacionado à questão espiritual”, ou seja, possui opinião sobre o que seriam as práticas. Também ficou evidenciado que pessoas mais jovens atrelaram suas práticas à frequentar grupos de jovens.

No sentido de avaliar a espiritualidade dentro do ambiente de trabalho – equipe – a questão nove questionava se os entrevistados percebiam presença de ações de cunho espiritual. As respostas tiveram ênfase em ajuda mútua e na presença de “espírito”/clima alegre, de bondade e de ética. Um dos pesquisadores trouxe o relato sobre suas experiências dentro das empresas, dizendo que: “empresas onde falta espiritualidade não tem humanismo. Onda há, a pessoa tem valor, um RH (Recursos Humanos) que escuta, gestão de pessoas ajudando, diálogo [...], que valoriza seu funcionário e preocupa-se com a sua humanidade através de pequenos gestos cotidianos”.

Foi notório que a espiritualidade dentro das organizações é compreendida através de ações que se preocupam com o colaborador como pessoa, como ser humano. E se dá especialmente através do relacionamento empresa-colaborador quanto colaborador-colaborador. Desta forma, o clima organizacional surge com ênfase.

Para aprofundar mais o estudo da afinidade das equipes organizacionais, a pergunta número dez questionava se as equipes trabalhavam com um propósito comum e unidas, tendo em vista objetivos e metas compartilhadas. Em maioria, responderam que trabalham unidas. Porém quanto ao propósito em comum os entrevistados ficavam bastante pensativos, apesar de em maioria também responderem que sim.

A última questão quis analisar a visão dos entrevistados sobre a contribuição que o seu trabalho tem diante da sociedade. Cada um, dentro de seu segmento e profissão, demonstrou ter ciência de sua contribuição para com a sociedade, relatando que contribuem cuidando bem do alimento produzido, do produto estocado, cuidando das pessoas, trabalhando em conjunto com as famílias dos profissionais. Destaca-se o entrevistado do ramo da indústria que respondeu não enxergar contribuição social, mas sim benefício para os donos da organização, pois são eles que recebem o lucro, valor monetário gerado por todos seus colaboradores. Este pensamento colocou em questão o cunho monetário das organizações.



Já os demais entrevistados, responderam a afirmativa envolvendo-se na questão que podemos chamar de “vocacional”, ou seja, a forma como o trabalho que desempenham afeta a vida das pessoas. Ao serem questionadas, foi perceptível que em maioria respondiam que sim com bastante entusiasmo, suas expressões eram de clareza e alegria. Muitos demonstravam felicidade ao descrever como sua profissão é desempenhada.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As pesquisas apontaram que o ser humano é um todo, formado por quatro pilares de necessidades: físicas, emocionais, mentais e espirituais. Para estar saudável e em equilíbrio, deve suprir estas necessidades. Neste momento em que o mundo se recupera de uma crise, a importância dada ao capital intelectual e à essência espiritual do ser humano ganha cada vez mais destaque e o assunto vem ganhando espaço nas discussões dos gestores.

Diante dos elementos e dos objetivos deste estudo, elaborou-se dois quadros resumo: o Quadro 3, que resume incidência da espiritualidade, enfatizando-a individualmente, dentro das equipes organizacionais e na sociedade e o Quadro 4, que indica as conceituações e dicas de ações diante das temáticas estudadas.

Quadro 3 – Incidência da espiritualidade

Incidência	Propósitos
Individual	Sentido de vida ou cuidado consigo mesmo
Equipe	Espírito de equipe ou relações que valorizam a humanidade
Social (sociedade)	Contribuição de acordo com o próprio talento ou competência

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se a necessidade de avaliar os três aspectos apresentados, pois um irá impactar no outro, trazendo novamente presente o sentido do “todo”. Individualmente, a espiritualidade é traduzida como o sentido de vida que o ser humano busca e que cuidando de si mesmo, irá impactar nas relações que irá ter na equipe onde trabalha. Estas, por sua vez, irão formar, em grupo, o espírito da equipe organizacional. E através das competências individuais, colocadas à disposição de uma equipe organizacional, transformará a sociedade através da preocupação e ações com o ambiente e comunidade onde está inserido.

Quadro 4 – Temáticas e conceitos

Temáticas	Conceitos
Ser humano	Possui quatro pilares de necessidades que precisam ser supridas para alcançar o equilíbrio – integralidade
Espiritualidade	É uma das necessidades essenciais e está vinculada ao sentido de vida
Objetivos e valores e princípios organizacionais	Norteadores das ações da empresa – percebe-se necessidade de desenvolvimento maior
Liderança	Líder ideal possui empatia, respeita e acompanha os processos individuais, humanos e busca de engajamento
Sentido do trabalho	Oportunidade de realização e responsabilidade social

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir das evidências apresentadas no Quadro 4, foi possível concluir que faz-se necessário desenvolver a espiritualidade do ser humano, que dá o sentido de vida. Afinal, é o norteador das ações por ele desenvolvidas. O trabalho é visto como uma oportunidade de realização do sentido de vida e também como uma responsabilidade perante a sociedade.

Desta forma, o papel da liderança dentro da organização está diretamente atrelado ao acompanhamento dos liderados, conciliando as necessidades organizacionais e individuais,



buscando a realização do colaborador – e sua integralidade - que será expressa através do seu trabalho. Este líder deve respeitar e criar empatia, visando os objetivos e valores da organização nas ações desenvolvidas para criação e manutenção da cultura da empresa.

4.3 SUGESTÕES PARA OS GESTORES

A partir dos resultados provenientes da pesquisa, foi possível obter algumas evidências para a implantação e disseminação da espiritualidade nas organizações. A primeira delas faz referência à integralidade do ser humano. O gestor precisa estar atento não somente às necessidades físicas dos colaboradores, mas também às mentais, espirituais e emocionais. A pessoa deve ser vista em sua totalidade e ações devem ser tomadas para que todas elas sejam supridas.

Outra dica importante está nos valores e objetivos da organização. Estes devem ser bem elaborados e se possível, contar com a ajuda dos colaboradores para a criação e definição, com o intuito de buscar um maior engajamento dos profissionais. Deve haver, portanto, constante revisão dos mesmos e treinamentos para que os novos colaboradores estejam cientes do que a empresa busca. Desta forma, todos trabalharão em sintonia, numa mesma direção.

O líder possui papel fundamental dentro de todas estas dicas. Nesse sentido, os cargos de liderança precisam estar em constante atualização e desenvolvimento de competência, para terem um maior conhecimento para saber lidar com os diferentes perfis de colaboradores. Também devem ter respeito e criar empatia, estar junto acompanhando os processos e motivando as equipes. Fundamentalmente, devem desenvolver a liderança que existe em cada colaborador, multiplicando as ações e o bom relacionamento na empresa.

Por fim, a espiritualidade está ligada ao sentido de vida das pessoas. Portanto, o trabalho visto como uma oportunidade de realização pessoal e responsabilidade social, denota de sensibilidade por parte dos gestores para oportunizar aos colaboradores que ingressam na empresa a chance de realização e conclusão destes anseios. Para isso, é importante que haja objetivos e valores bem alinhados e um departamento de recursos humanos preparados para que desde a contratação, possa identificar os anseios daqueles que buscam uma oportunidade de emprego e, caso os perfis possuam ligação e a pessoa seja contratada, tenha a sensibilidade de promover oportunidades de desenvolvimento deste profissional no contexto da empresa.

4.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Conforme apontado na pesquisa, os colaboradores tiveram dificuldade em elencar os valores e objetivos das organizações. Percebe-se que não há clareza nestes conceitos. Diante disso, propõe-se aprofundar o estudo desta temática tendo em vista os modelos de gestão por valores, para encontrar metodologias que auxiliem os administradores.

Com base nestes resultados, propõe-se que no currículo dos Cursos de Administração de Empresas, haja a implantação de cadeiras obrigatórias com este cunho, visto que é um assunto recorrente na atualidade e percebe-se esta lacuna na formação dos profissionais.

Outra proposta a ser estudada como ferramenta seria a estruturação de cursos, no formato de uma “Escola de Administradores” de caráter espiritual e humano, onde os administradores pudessem, por meio de estudos e, especialmente, de dinâmicas práticas, aprofundar suas percepções sobre a essencialidade de apreciar o ser humano em sua integralidade, juntamente à inserção de valores e sensibilidade humana dentro das empresas.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto no qual se vive é fruto da era industrial, onde tudo segue determinada sequência, passa por processos, é individualista. Percebe-se que ainda é forte o pensamento de que o trabalho é feito para sofrer, e não para realizar-se e ter prazer ao fazê-lo. Estas situações, porém, vem sofrendo transformações, e quando estas são profundas, o essencial necessita ser lembrado e recuperado. A temática de humanização está em evidência. E a importância deste olhar para o lado humano dentro do contexto organizacional, foi comprovada nesta pesquisa.

Com base no presente estudo e olhando especialmente para os resultados obtidos nos trabalhos de Bettega(2013) e Rocha(2013), foi possível compreender que o ser humano exige um olhar holístico, ou seja, olhar o todo, a integralidade dos colaboradores, incluindo desta forma a espiritualidade e tendo presente que no foco, no centro do trabalho está o ser humano. O desenvolvimento da espiritualidade nas organizações promove inúmeros benefícios à mesma, dentre os quais se destacam fatores como, por exemplo, a melhora da saúde dos colaboradores, diminuindo níveis de estresse, por exemplo, ampliação de competências e aptidões, clima organizacional positivo, equipes motivadas e felizes.

Os quatro pilares de necessidades do ser humano, que foram de grande importância para fundamentação da pesquisa e vinculados aos fatores de espiritualidade no ambiente de trabalho são fundamentais para a promoção de uma transformação cultural organizacional que promove o diferencial competitivo para a organização.

No processo de crescimento e expansão de uma organização utiliza-se de ferramentas que analisam e traçam metas na área financeira, de orçamentos, produtiva, entre outras. Porque a espiritualidade não pode ser mais uma ferramenta? Esta por sua vez capaz de humanizar, preocupar-se com o sentido de vida e do trabalho das pessoas, conduzindo processos que transformem as pessoas para que sejam capazes de impactar positivamente.

É oportuno ressaltar que este é apenas um olhar sobre este assunto – dentre vários possíveis- mas que, especialmente através do contato com os entrevistados durante o desenvolvimento da pesquisa aplicada, mostrou sua importância. Os entrevistados demonstraram interesse na pesquisa, solicitando naquele momento maiores informações após sua conclusão e evidenciaram que consideram muito importante este debate e a inserção do tema no mundo do trabalho, fazendo dele um mundo mais humanizado.

Assim sendo, a contribuição desta pesquisa para a academia é de que os administradores precisam ser capacitados para o trabalho de gestão de pessoas. O conhecimento sobre a espiritualidade e a integralidade do ser humano são fundamentais na formação dos mesmos para que no dia a dia saibam lidar com os desafios.

No âmbito profissional, o gestor deve ser diferenciado, buscando a construção de organizações produtivas e saudáveis. Através do olhar para o ser humano, é possível desenvolver uma cultura que através da espiritualidade desencadeie a humanização das ações. Sabendo que o papel do gestor é conduzir processos, ele possui a missão de executar suas funções com sentido, impactando positivamente com suas ações e tendo em vista que o profissional espiritualizado busca deixar um legado para a sociedade, desencadeando a integração entre resultados financeiros e valores de dignidade.

REFERÊNCIAS

BARRETT, Richard. **O novo paradigma da liderança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

BETTEGA, Jaime João. **Espiritualidade nas organizações: uma dimensão humana vital ao trabalho**. Caxias do Sul: EDUCS, 2013.



BOFF, Leonardo. **Espiritualidade: um caminho de realização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Mar de Ideias, 2016.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

FARIAS, Fabíola Gomes; MELO, José Maria Gonçalves Nunes; LIMA, Fábio Nóbrega. Concepções e práticas sobre espiritualidade nas organizações: a visão de acadêmicos, gestores e subordinados. **Revista Foco**, v. 10, n. 1, p. 44-61, 2017.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GONÇALVES, Ricardo de Castro. **O jogo de coaching e a espiritualidade nas empresas: a aplicação do coaching como metodologia para a capacitação de lideranças**. 2016. 110 f. Dissertação (Mestrado). São Leopoldo: Faculdade Est, Curso de Teologia, 2016.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena. **Coaching e mentoring**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MENEGAT, Jardelino; SARMENTO, Dirléia Fanfa; DÍAZ, Manuel. Bem-estar no ambiente de trabalho: a espiritualidade como diferencial. **Conhecimento & Diversidade**, n. 12, p. 129-144, 2014.

ROCHA, Ozenildo Santos Xavier da. **Gestão humanizadora nas empresas à luz da fé cristã**. 2013. 138 f. Dissertação (Mestrado). Belo Horizonte: FAJE – Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia, Curso de Teologia, 2013.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEIXEIRA, Alexandre. **Felicidade S.A.: por que a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21**. Porto Alegre: Arquipélago, 2012.

TEIXEIRA, Ana Isabel Couceiro. **A espiritualidade nas organizações: caso de estudo Bial**. Coimbra: FEUC, 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Penso, 2016.