

## ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: ELEMENTOS CONCEITUAIS

### **Edivandro Luiz Tecchio**

Possui graduação em Administração (2007) pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestrado em Administração (2010) e Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento (2015) pela mesma Instituição. Atualmente é Servidor Público Federal (Administrador, Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS), ocupando o Cargo de Superintendente de Administração de Pessoal, pesquisador do grupo de pesquisa Gestão Universitária em Foco da UFFS e do Instituto de Pesquisa e Estudos em Administração Universitária - INPEAU/UFSC.

### **Josiane Luisa Brand**

Graduada em Administração pela Faculdade Regional Palmitos - FAP (2013). Especialista em Gestão de Pessoas com Ênfase em Psicologia Organizacional pela FAI - Faculdades Itapiranga.

**RESUMO:** A espiritualidade nas organizações, como objeto de estudo, pode ser caracterizada como um tema em estágio inicial. Dada essa característica, o objetivo deste artigo é estudar a maneira como é abordada a espiritualidade nas organizações. A partir de uma busca sistemática da literatura na base de dados *Scopus*, pode-se afirmar que o tema começa a ganhar força no final da década de 1990 e início da primeira década do século XXI, sendo os autores que mais publicaram artigos Louis Fry, Joan Marques e Badrinarayan Pawar. A espiritualidade nas organizações não é algo unânime, encontrando-se diversos conceitos na literatura. Existe uma preocupação em diferenciar a espiritualidade nas organizações da religião. Ela é colocada como um fator gerador de benefícios para as organizações e para os indivíduos. Finalmente, constatou-se que novas pesquisas são necessárias, incluindo pesquisas empíricas, de forma a esclarecer e consolidar o entendimento a respeito da temática no ambiente organizacional.

**Palavras-Chave:** Espiritualidade. Espiritualidade nas organizações. Benefícios.

**ABSTRACT:** The spirituality in organizations, as an object of study, can be characterized as a topic at an initial stage. Considering this characteristic, the objective of this article is to study the way that is addressed the spirituality in organizations. The from a systematic literature search in Scopus database, it's possible to say that the theme start getting power in the late 1990s and beginning of the first decade of this century, and the authors who have published more articles Louis Fry, Joan Marques and Badrinarayan Pawar. The spirituality in organizations is not something unanimous, lying several concepts in the literature. There is a concern to differentiate spirituality in organizations and religion. It was also found that it is placed as a benefit generating factor for organizations and individuals. Finally, it was found that, further researches are required, including empirical researches in order to clarify and consolidate the understanding of the topic in the organizational environment.

**Key-words:** Spirituality. Spirituality in organizations. Benefits.

## **1 INTRODUÇÃO**

A sociedade vive um momento de transformação, passando por mudanças significativas no âmbito econômico, social e ambiental. Tais mudanças afetam diretamente a vida das pessoas em sociedade, bem como suas vidas profissionais e, em especial, o ambiente de trabalho. O mundo corporativo, em especial, baseado nas mudanças que ocorrem na sociedade, reestrutura-se e um “despertar espiritual” no ambiente de trabalho tem sido observado nas últimas décadas (KHASAWNEH, 2011; GARCIA-ZAMOR, 2003). Uma tendência no mundo dos negócios é pautar a espiritualidade como um dos focos para buscar,

entre outros fatores, melhores resultados organizacionais (KHASAWNEH 2011; PAWAR, 2009a; FRY *et al.*, 2011).

No entanto, mesmo entendendo a importância que o tema tem para as organizações (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003), observa-se que seus efeitos no ambiente organizacional ainda são insuficientemente analisados e compreendidos (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003), demandando a execução de novas pesquisas, de forma a clarificar o entendimento a respeito da espiritualidade quando esta é transposta para o ambiente organizacional. Em grande medida, a própria construção do conceito de espiritualidade nas organizações merece uma atenção mais aprofundada.

Esse interesse sobre os efeitos da espiritualidade no ambiente de trabalho tem levado diversos pesquisadores a realizarem pesquisas relacionadas ao tema (p. ex. REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; KHASAWNEH 2011; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; GARCIA-ZAMOR, 2003). Em consulta à base de dados *Scopus*<sup>1</sup> observa-se que a pesquisa sobre a espiritualidade começa a ganhar força no final da década de 1990 e início dos anos 2000. A espiritualidade como objeto de estudo nas organizações está em sua fase inicial (PAWAR, 2009) e é marcada por todas as características típicas do desenvolvimento de paradigma (DENT; HIGGINS; WHARFF, 2005), porém, sua popularidade no meio acadêmico e organizacional é crescente (DRIVE, 2005).

Nos últimos anos, houve um crescimento significativo no número de artigos publicados, estudos, teses e pesquisas acadêmicas envolvendo a espiritualidade nas organizações. No entanto, os pesquisadores que abordam o tema ainda se deparam com alguns questionamentos: 1) Como definir espiritualidade? Como definir espiritualidade nas organizações? Que métodos de pesquisa são mais apropriados para o desenvolvimento dos estudos - quantitativos, qualitativos, ou uma combinação dos dois? É apropriado mensurar a espiritualidade em unidades quantificáveis? Novos métodos de investigação necessários, métodos que extrapolem os limites dos estudos comumente utilizados em estudos organizacionais? (BENEFIEL, 2003).

Considerando essa realidade e a importância que a espiritualidade tem recebido, especialmente fora do Brasil, esse estudo tem como objetivo central estudar a maneira como é abordada a espiritualidade nas organizações. Com o objetivo delineado, foi elaborada uma revisão sistemática na base de dados *Scopus*. A partir disso, estruturou-se o artigo que, além

---

<sup>1</sup> [www.scopus.com](http://www.scopus.com). A base de dados *Scopus* segundo site da Elsevier (2015), é a maior base de resumos e citações de literatura revisada por pares do mundo, com mais de 21 mil títulos e 5 mil editores.

dessa introdução conta ainda com outras quatro seções: metodologia, bibliometria, desenvolvimento (aspectos da espiritualidade nas organizações) e considerações finais.

## 2 METODOLOGIA

Para a elaboração de um estudo científico pode-se utilizar vários métodos de pesquisa e, dentre eles, a revisão da literatura. Com a revisão, o pesquisador tem por objetivo estruturar um resumo sobre o tema a ser abordado, possibilitando o entendimento a respeito deste. No entanto, com a crescente quantidade de literatura sobre determinado tema, torna-se difícil englobar esse universo em um único artigo. Seja qual for a motivação para a realização de uma revisão da literatura, a preparação e a conduta devem ser rigorosas. Nesse sentido, a revisão sistemática da literatura surge como alternativa. Ela é um método rigoroso que objetiva a busca e seleção de pesquisas, observação de sua importância e legitimidade e, coleta, síntese e interpretação dos seus resultados (GALVÃO; SAWADA; TREVIZAN, 2004).

Segundo o Centro Cochrane, algumas fases devem ser seguidas para se elaborar uma revisão sistemática (CDR, 2009): 1 – formular a pergunta de pesquisa e elencar os critérios de inclusão de estudos; 2 – busca dos estudos; 3 – seleção dos estudos e obtenção de dados; 4 – avaliação de risco das linhas existentes nos estudos incluídos; 5 – análise dos dados e realização de meta-análises; 6 – análise de possíveis caminhos existentes no relatório elaborado; 7 – apresentação dos resultados; 8 – interpretação dos resultados e obtenção de conclusões (O’CONNOR; GREEN; HIGGINS, 2011).

Considerando essas etapas, definiu-se primeiramente o objetivo do estudo: estudar a maneira como é abordada a espiritualidade nas organizações. Após esse delineamento, as demais etapas foram demarcadas da seguinte forma. A busca dos artigos que serviram de apoio para a realização deste estudo foi realizada na base eletrônica de dados SCOPUS, em março de 2015. Para a realização da busca dos artigos, foram utilizados os seguintes descritores “*Spirituality in Organization*” e “*Workplace Spirituality*”. Estes termos poderiam estar no título, no resumo e nas palavras-chaves. Foram definidos ainda os seguintes critérios: quanto ao tipo os documentos deveriam estar classificados em “*article or review*” e contidos na área do conhecimento “*social sciences and humanities*”. Com este procedimento de busca foram identificados 12 artigos para o termo “*Spirituality in Organization*” e 121 para o termo “*Workplace Spirituality*”.

A partir desse resultado, elaborou-se uma bibliometria e fez-se uma análise dos artigos de forma a responder a questão de pesquisa. A bibliometria consiste em uma disciplina com abordagem multidisciplinar, a qual analisa um dos aspectos mais relevantes da comunidade impressa. Ela estuda a organização dos setores científicos e tecnológicos a partir das fontes bibliográficas e patentes para indicar os autores, suas relações e tendências. A bibliometria tem a ver com a produtividade e utilidade científica (SPINAK, 1996 *apud* VANTI, 2002). Nesse sentido, a bibliometria do presente artigo foi realizada considerando-se os dados estatísticos disponíveis na própria base de dados *Scopus*, ou seja, relativos aos 129 artigos encontrados, uma vez que 4 artigos se repetiam em ambos os resultados da busca. Nela são apresentados dados relativos aos principais pesquisadores, palavras-chave, quantidade de publicações por ano, entre outros.

Para a análise do conteúdo dos artigos, inicialmente é importante destacar que não há regras absolutas que devam ser seguidas para a realização dessa análise. No entanto, existem guias, direcionamentos, sugestões de procedimentos que devem servir de norte para a sua realização. Deve-se registrar esses procedimentos com o intuito de manter a confiabilidade e a validade do conteúdo das análises. Desta forma, a análise do conteúdo abordado nos artigos ocorreu da seguinte maneira. Primeiramente, fez-se o download de todos os artigos que estavam disponíveis, resultando num total de 78 artigos. Efetuado o download dos artigos foi realizada a leitura dos resumos, verificando-se a pertinência desses ao objetivo do estudo. Após esse procedimento, foram classificados 51 artigos que serviram de base inicial para a discussão apresentada na seção 4.

### **3 BIBLIOMETRIA**

O primeiro artigo publicado, considerando os fatores determinados para a busca de artigos foi “*African American Professionals: Coping with Occupational Stress in Predominantly White Work Environments*”, publicado no ano de 1998, no periódico *Journal of Vocational Behavior*, cujos autores são Alan C. Vaux e Judith C. Holder, da Southern Illinois University. Porém, o artigo com maior número de citações (270) é “*Toward a theory of spiritual leadership*” de autoria de Louis W. Fry, publicado no ano de 2003, na *Leadership Quarterly*. Os dez artigos mais citados são apresentados no Quadro 1 a seguir.

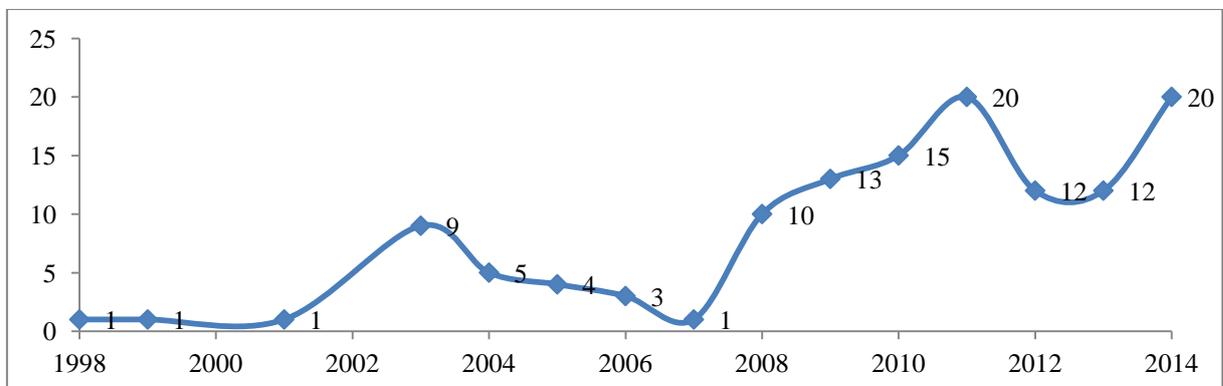
Quadro 1 – Dez artigos mais citados

Posição	Título do Artigo	Citações
1º	Toward a theory of spiritual leadership	270
2º	Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment	137
3º	Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance	100
4º	A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance	82
5º	Workplace Spirituality and Organizational Performance	76
6º	Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions	67
7º	Spirituality in the workplace	60
8º	The elevation of work: Pastoral power and the new age work ethic	55
9º	Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality	54
10º	Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study	51

Fonte: base de dados *Scopus*

Outro ponto importante refere-se à quantidade de artigos publicados por ano. Percebe-se que a quantidade de publicações aumentou a partir do ano 2000 (Gráfico 1). Nos anos 1998 a 2007, e 2008 a 2013, observa-se certa instabilidade na quantidade de publicações, com picos seguidos de declínios, sendo o crescimento novamente retomado em 2014. No entanto, independentemente dos picos e declínios, houve uma quantidade crescente de publicações sobre o tema ao longo dos anos, verificando-se assim, que a espiritualidade nas organizações recebe cada vez mais atenção dos pesquisadores, tornando-se um campo importante de estudo.

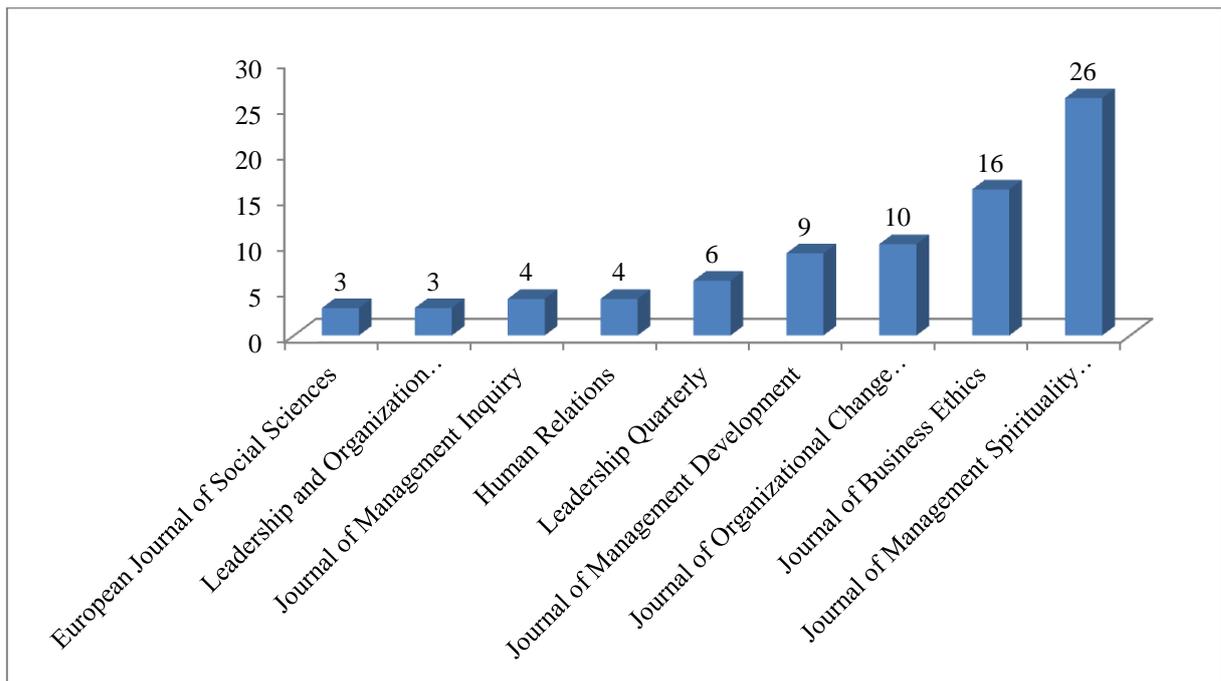
Gráfico 1 – Quantidade de publicações por ano



Fonte: base de dados *Scopus*

Como consequência do possível aumento do interesse sobre a Espiritualidade nas Organizações por parte dos pesquisadores, diversos periódicos passaram a publicar artigos sobre a temática. É possível identificar que o periódico com maior número de artigos publicados é o norte americano *Journal of Management Spirituality and Religion*, uma publicação do *Emerald Group Publishing Ltda.*, com 26 publicações. Aparece também em destaque o periódico *Journal of Business Ethics*, com 16 artigos publicados.

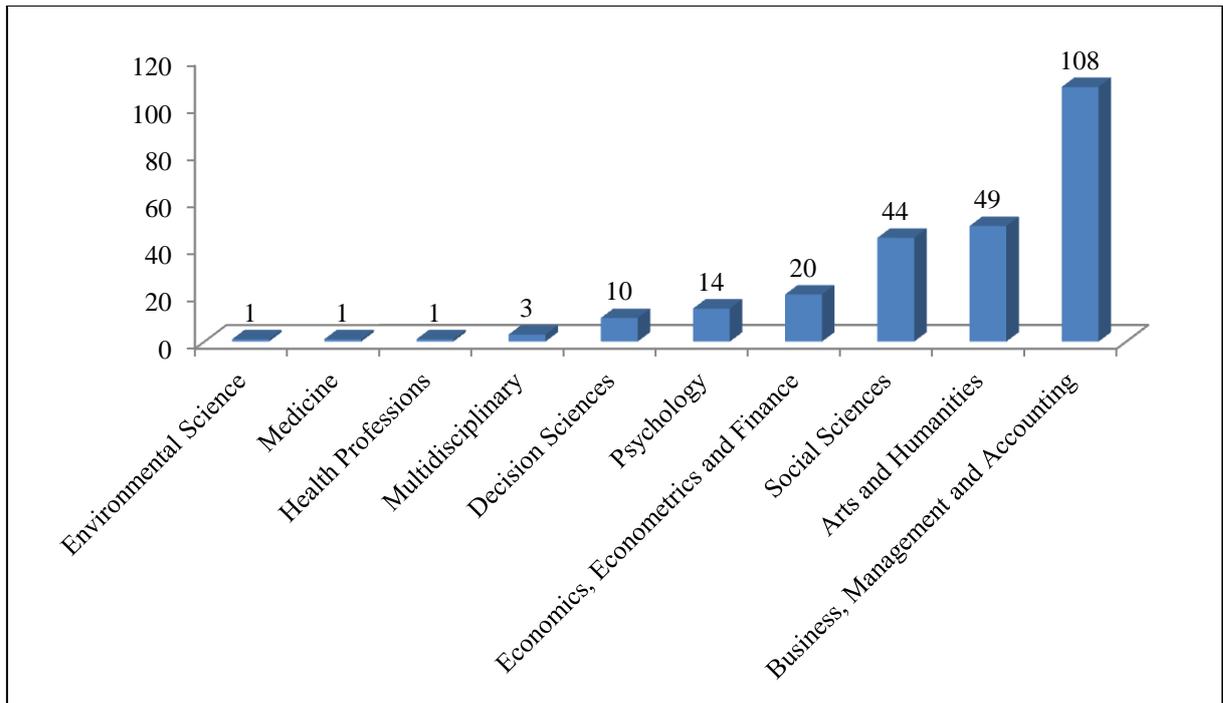
Gráfico 2 – Periódicos com maior número de publicações



Fonte: base de dados *Scopus*

Estes periódicos estão vinculados a uma grande área de conhecimento denominada “*Social Science and Humanities*”. Esta, por sua vez, é dividida em subáreas. Como pode-se observar por meio dos dados apresentados no Gráfico 2, os artigos publicados sobre a Espiritualidade nas Organizações abrangem as mais diversas áreas, podendo-se destacar as subáreas “*Business, Management and Accounting, Arts and Humanities e Social Science*, com respectivamente 108, 49 e 44 artigos, vinculados a tais subáreas. O gráfico a seguir apresenta as dez subáreas do conhecimento com a maior frequência de publicações vinculadas a cada área.

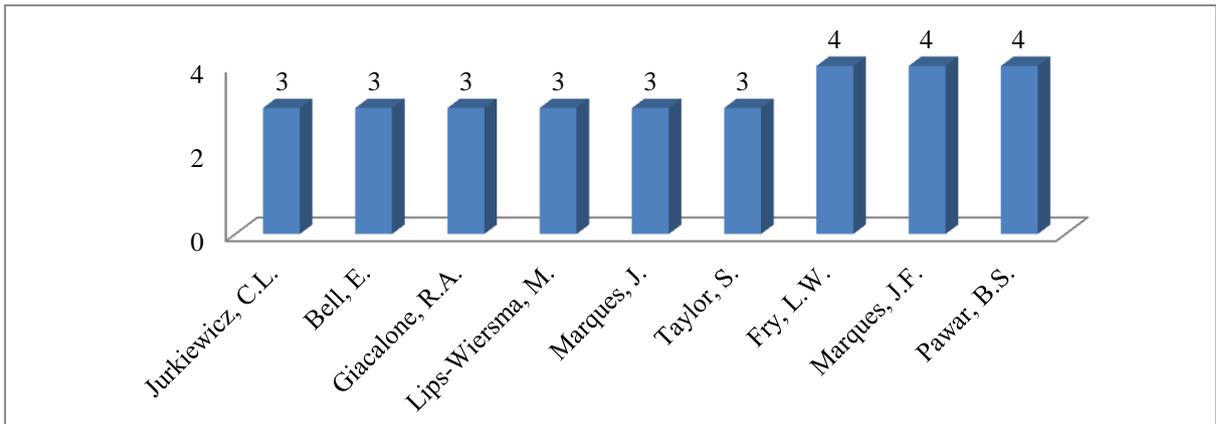
Gráfico 3 – Subáreas do conhecimento



Fonte: base de dados *Scopus*

Em relação aos autores que mais artigos publicaram, considerando os critérios de pesquisa estabelecidos são *Badrinarayan Shankar Pawar*, da *Indian Institute of Management* - Índia; *Joan F. Marques*, da *Woodbury University* – Estados Unidos da América e *Louis W. Fry*, da *Texas A&M University*, também localizada nos Estados Unidos da América, com 04 artigos cada um. O gráfico a seguir apresenta os principais autores que publicaram artigos na área, sendo estes com 03 ou mais publicações.

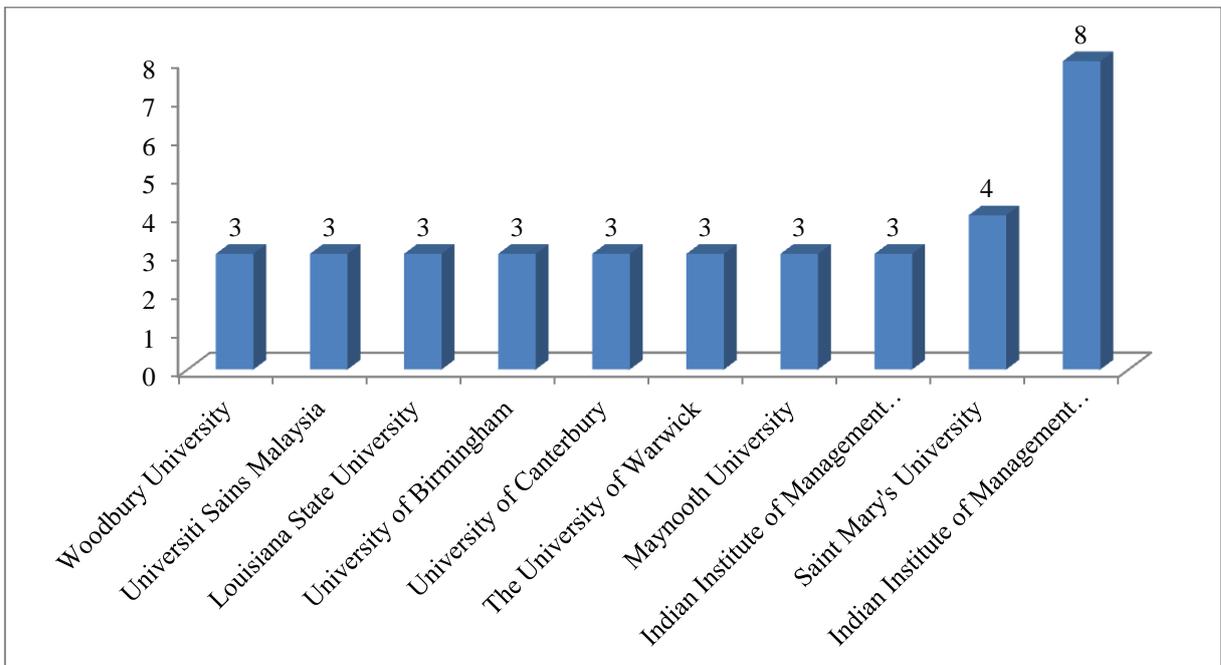
Gráfico 4 – Autores que mais publicaram



Fonte: base de dados *Scopus*

Importante mencionar, neste contexto, que também há um intensivo incremento de publicações com autores afiliados a inúmeras instituições de ensino superior renomadas, o que espelha, indiscutivelmente, a amplitude e relevância do tema na atualidade. O *Indian Institute of Management Kozhikode*, da Índia é o que mais tem pesquisadores que desenvolvem estudos sobre a temática, sendo seguido pela *Saint Mary's University*, do Canadá. O Gráfico 5, a seguir, apresenta uma relação de universidades as quais os autores que desenvolveram e publicaram artigos relativos a Espiritualidade nas Organizações estão filiados.

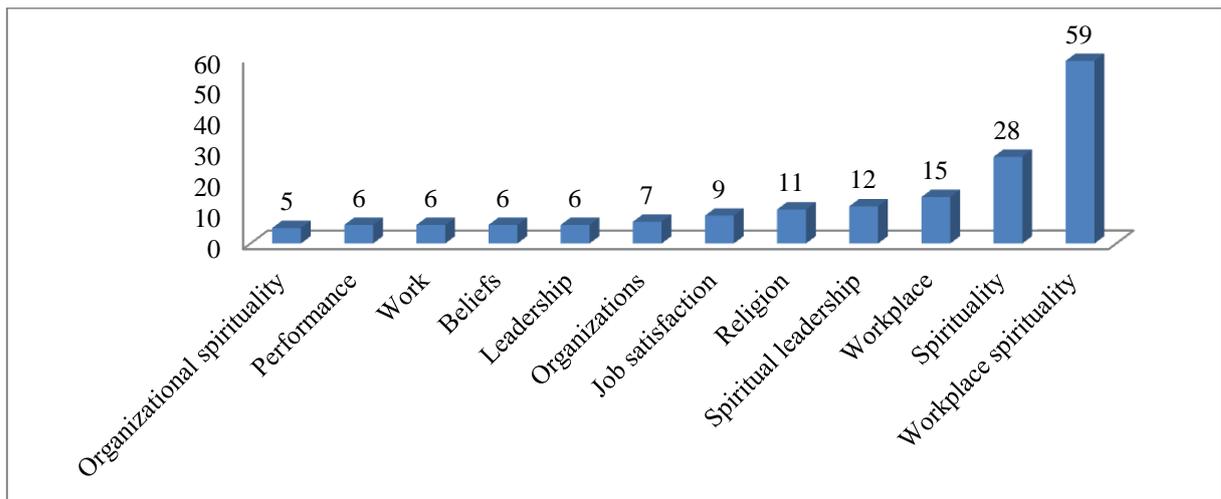
Gráfico 5 – Afiliação dos autores



Fonte: base de dados *Scopus*

Outro aspecto importante em relação aos dados bibliométricos coletados, diz respeito às principais palavras-chaves indicadas nos diferentes artigos. Verifica-se que a palavra-chave “*Workplace spirituality*” aparece com a maior frequência, com 59 ocorrências, 02 (duas) vezes mais que “*Spirituality*” a que apresenta a segunda maior frequência com 28 ocorrências, como pode ser observado no Gráfico 6, a seguir.

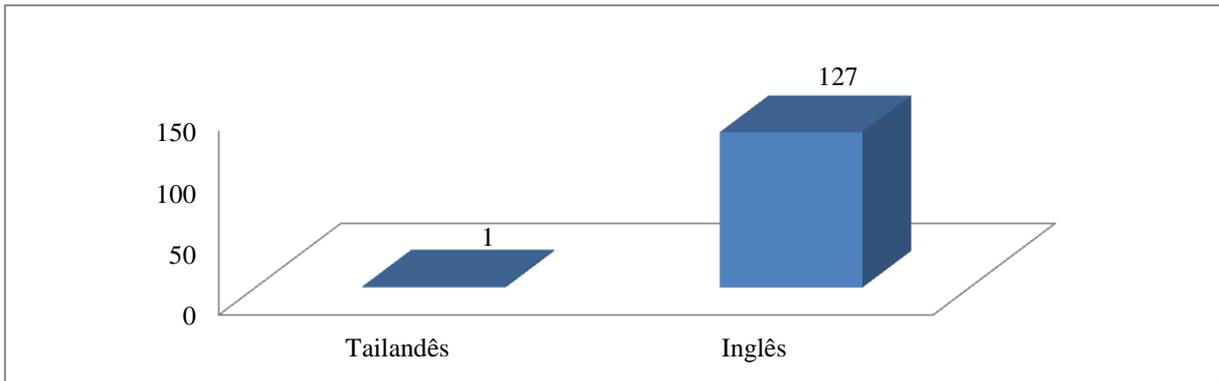
Gráfico 6 – Palavras-chave



Fonte: base de dados *Scopus*

O inglês é o idioma predominante nas publicações. Praticamente todos os artigos são publicados em inglês. Observa-se apenas uma publicação em Tailandês. O Gráfico 7 apresenta a quantidade de publicações por idioma no qual foram escritas.

Gráfico 6 – Idioma das publicações



Fonte: base de dados *Scopus*

Como pode-se perceber pelos dados bibliométricos apresentados, a Espiritualidade nas Organizações recebe cada vez mais atenção do mundo acadêmico, sendo objeto de estudo de inúmeros pesquisadores vinculados às mais diversas instituições de ensino do mundo. Porém, por mais que exista um aumento no desenvolvimento de pesquisas ainda é necessário estabelecer um entendimento claro a respeito da Espiritualidade nas Organizações, identificando seus componentes e possíveis benefícios que ela pode proporcionar as organizações. Assim, passa-se a discorrer sobre alguns dos principais aspectos relacionados ao tema.

#### 4 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Uma grande transformação está ocorrendo em muitas organizações. Essa transformação algumas vezes é referenciada como um movimento espiritual. As organizações historicamente vistas como sistemas racionais, estão considerando a possibilidade de abrir caminho para uma dimensão espiritual, uma dimensão que tem menos a ver com regras e ordem e mais com significado, propósito e senso de comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Nos primórdios do seu desenvolvimento como ciência, a “gestão” ignorou tanto a relevância de fatores pessoais e sociais dos trabalhadores, como a espiritualidade que cada indivíduo possui (WORD, 2012), ou seja, uma parte essencial de cada indivíduo, mas não algo que as empresas têm, tradicionalmente, permitido aos seus trabalhadores manifestarem no ambiente organizacional (LAABS, 1995). Essa falta de conexão entre gestão e espiritualidade, em grande parte, se deve ao fato de a espiritualidade ainda ser um “tabu” nas organizações. No entanto, no instante em que uma pessoa passa a fazer parte da organização,

ela leva todos os seus aspectos humanos, incluindo sua natureza e valores espirituais (WORD, 2012). Nesse sentido, ignorar o espírito humano no trabalho, de certa forma, pode representar que se esteja desprezando o real significado do que é “ser humano” (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Levando em consideração esse aspecto, verifica-se que o interesse pela espiritualidade como tema acadêmico tem crescido nos últimos anos (DUCHON; PLOWMAN, 2005), ganhando também reconhecimento entre profissionais de negócios (GUPTA; KUMAR; SINGH, 2012). Esse interesse começou a aflorar no final da década de 1990 e início do século XXI (MARQUES, ALLEVATO, HOLT, 2008; JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004). Os motivos de seu crescimento são especulados por vários autores. Marques Allevato e Holt (2008), apontam que em parte seu crescimento se deve pelo desprezo ético e desrespeito aos seres humanos que os líderes corporativos nutriam em sua busca para satisfazer sua própria ganância e de seus conselhos de administração.

Para Jurkiewicz e Giacalone (2004), os motivos para tal são: alterações de valores em escala global; afloramento do crescente interesse em filosofias orientais que promovem a integração entre si e o ambiente; resposta reativa à agitação social e de negócios que resultou em funcionários alienados; e um desejo de reconquistar a conexão entre empregador/empregado. Já Drive (2005) relata que os proponentes da espiritualidade nas organizações a colocam como um fator de cura para as feridas decorrentes do abuso organizacional recente, proporcionado pelo downsizing e pela reengenharia, de forma a proporcionar um novo significado para os trabalhadores.

Não se tem clareza a respeito dos reais fatores que impulsionaram o desenvolvimento da Espiritualidade nas Organizações, certo é que a dinâmica de trabalho imposta pelas circunstâncias competitivas, fez com que as pessoas experimentassem a sensação de que precisam realizar uma quantidade significativa de trabalho em curto espaço de tempo. Essa sobrecarga pode resultar em cansaço, insônia, fadiga, estresse, entre outros fatores que afetam os indivíduos no meio laboral, bem como levar a interações interpessoais pobres com os demais colegas, amigos e até mesmo familiares (ALTAF; AWAN, 2011). Esses fatores fazem com que a espiritualidade seja colocada como fator fundamental para a busca de um ambiente de trabalho mais humanista, que prioriza a simplicidade e o significado das ações, a conexão com algo maior e um local para desenvolvimento de relações comunitárias (KHASAWNEH, 2011).

A maioria dos trabalhadores procura ambientes de trabalho que são significativos para eles e possam fornecer-lhes senso de conexão. Por outro lado, as organizações, a fim de melhorar a rentabilidade a longo prazo, não mais buscam trabalhadores com somente escolaridade e habilidades necessárias, mas também, procuram pessoas saudáveis e que integrem corpo, alma, espírito e trabalho (KHASAWNEH, 2011). É reconhecido que nas organizações caracterizadas por serem espirituais os trabalhadores têm a sensação de poder, sentido, conexão e flexibilidade aumentados. Além disso, os trabalhadores têm cada vez mais na esperança de encontrar no local de trabalho, o senso de conexão e laços tradicionais que encontram na família e na comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000).

#### 4.1 Diferenças entre espiritualidade e religião

Historicamente a espiritualidade está enraizada no conceito de religião (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003). No entanto, etimologicamente as duas palavras possuem origens diferentes. O termo espiritualidade deriva da palavra espírito, que vem do *Latim Spiritu* (NANDRAM; BORDEN, 2010) que pode significar: 1) a parte imaterial do homem; 2) algo sobrenatural; 3) o entendimento, a inteligência e a razão do homem; 4) capacidade, juízo; 5) intenção, motivo; 6) forma de pensar, opinião; 7) sentimento; 8) graça e humor; 9) imaginação; 10) sentido; e 11) natureza, caráter, índole (BARSA, 2009). Já o termo religião tem sua origem do *Latim religar*. Religar tanto pode ser um novo ligamento entre um objeto e um sujeito, um sujeito e outro sujeito, como também entre um objeto e outro objeto (CURY, 2004).

Como é possível verificar pelo até aqui exposto, existe diferenças entre a origem etimológica das duas palavras. Por mais que inúmeras vezes se utilize os dois termos como sinônimos, existe o entendimento entre os estudiosos que ambos possuem diferenças (GUPTA; KUMAR; SINGH, 2012). A espiritualidade nas organizações, não envolve conexão com qualquer tradição religiosa específica que seja (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003) e não se confunde com religião, uma vez que não se relaciona com um sistema de crenças estruturadas (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Os dois conceitos são bastante diferentes. Uma pessoa espiritual pode ser religiosa, mas uma pessoa religiosa nem sempre é espiritual, porque é simples de seguir uma religião, mas difícil de ser espiritual. Religião apresenta realidades absolutas da vida, é à base da sociedade atual em que vivemos ao passo que a espiritualidade, como verdade interna da

nossa alma, defende os valores na sociedade. Sem espiritualidade, o mundo fisicamente visível não seria sustentado por muito tempo, enquanto que na ausência de religião, não afetaria a sobrevivência da sociedade (GUPTA; KUMAR; SINGH, 2012).

Nesse sentido, a espiritualidade apresenta os seguintes elementos-chave: não é formal, organizada ou estruturada; está acima de denominações religiosas; é amplamente inclusiva, não sendo proselitista; é universal, atemporal; é uma fonte essencial e provedora de significado e propósito para a vida; é o temor que se sente na presença do transcendental, o sagrado no todo; o sentimento profundo de interconexão com o todo; paz interna e calma; uma fonte inesgotável de poder e vontade; é a essência final (MITROFF; DENTON; 1999). A Tabela 1, a seguir, sintetiza algumas diferenças entre espiritualidade e religião.

Tabela 1 – Diferenças entre espiritualidade e religião

<b>Espiritualidade</b>	<b>Religião</b>	<b>Autores</b>
Olha para o interior do indivíduo; universalmente aplicável e inclui várias expressões de interconexão	Muitas vezes olha para o exterior do indivíduo e depende dos costumes. Algumas vezes, tende a ser rígida, exclusiva, e patriarcal	KLENKE, 2003
Assunto apropriado e muito bom para se discutir no local de trabalho	Assunto muito inadequado para a discussão no local de trabalho	MITROFF; DENTON, 1999
Forte evidência empírica e hipotética que espiritualidade e ética estão conectadas	Não há evidências claras que a religião e a ética estão conectadas	GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003
Sentimento privado, universal, humano	Adesão às crenças, rituais ou práticas de uma instituição religiosa organizada específica ou tradição	KARAKAS, 2010
Anseio interior de sentido e comunidade.	Sistema de crenças organizado.	DUCHON; PLOWMAN, 2005
Preocupa-se com as qualidades do espírito humano.	Sistema de crenças, orações rituais, ritos, cerimônias e práticas formais.	ASHMOS; DUCHON, 2000
Associado à proximidade com Deus e com sentimentos de interligação com o mundo e os seres vivos; princípio de vida pessoal.	Formal e organizada; sistema de crenças organizadas	RAVE, 2005

Fonte: elaborado pelos autores

#### 4.2 Espiritualidade nas organizações: conceito

A espiritualidade nas organizações é considerada uma característica psicológica que envolve o desenvolvimento de uma vida significativa, integridade e interconexão com os outros (WEINBERG; LOCANDER, 2013). Ela é desencadeada pela consciência de que cada um é conduzido individualmente por um poder interior, aumentando e mantendo o sentido de honestidade, criatividade, pro-atividade, bondade, confiança, coragem, o que, conseqüentemente, leva à criação coletiva de um ambiente inspirador, de forma a

proporcionar um aumento do desempenho da equipe e harmonia global, conduzindo a organização na direção de melhores resultados organizacionais (KHASAWNEH, 2011).

No entanto, estabelecer o que é espiritualidade nas organizações não é algo simples. Uma das dificuldades em se abordar a espiritualidade e a vida organizacional em um único conceito é estruturar uma definição adequada do que é espiritualidade nas organizações (DUCHON; PLOWMAN, 2005). Essa dificuldade deve-se, em grande medida, por ela ser um conceito com múltiplas faces, abrangendo um relacionamento íntimo com o eu interior, valores, moralidade, necessidades, significado e propósito, proporcionando uma experiência transcendental por meio do trabalho (WEINBERG; LOCANDER, 2013). A Tabela 2, a seguir, apresenta uma série de conceitos referentes a espiritualidade nas organizações.

Tabela 2 – Conceitos de espiritualidade nas organizações

<b>Conceito</b>	<b>Autor</b>
Espiritualidade no trabalho envolve o esforço de encontrar o propósito final na vida, desenvolver uma forte ligação com os colegas e outras pessoas associadas com o trabalho, e ter alinhamento entre as crenças individuais fundamentais e os valores de sua organização	MITROFF; DENTON, 1999
A espiritualidade no trabalho envolve o crescimento espiritual, o avanço da experiência humana, o atendimento de necessidades individuais e interesses dos trabalhadores	BURACK, 1999
Espiritualidade no trabalho tem sido definida como um quadro de valores organizacionais evidenciados na cultura que promove a experiência de transcendência dos trabalhadores por meio do processo de trabalho, facilitando o sentimento de conexão com os outros de uma maneira que proporciona sensação de completude	JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004
Espiritualidade no trabalho é definida como um local de trabalho que reconhece que os trabalhadores têm uma vida interior que nutre e é nutrida por um trabalho significativo realizado em um contexto de comunidade	DUCHON; PLOWMAN, 2005
O reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior que nutre e é nutrida por um trabalho significativo que ocorre no contexto da comunidade	ASHMOS; DUCHON, 2000
Espiritualidade no local de trabalho é a experiência de interconexão entre os envolvidos em um processo de trabalho, que se origina na autenticidade, na reciprocidade e na boa vontade pessoal; gerada por um profundo senso de significado inerente ao próprio trabalho desenvolvido na organização; resultando em grande motivação e excelência organizacional	MARQUES, ALLEVATO, HOLT, 2008
Espiritualidade é definida como uma jornada para encontrar um entendimento sustentável, autêntico, significativo, holístico e profundo da auto-existência e sua relação / interligação com o sagrado e transcendente	KARAKAS, 2010
Um elemento da cultura organizacional que cria um ambiente exclusivo no local de trabalho e possibilita aos trabalhadores promoverem suas capacidades.	DANIEL, 2010
Espiritualidade no local de trabalho é uma experiência de inter-relação e confiança entre os envolvidos em um processo de trabalho, gerada pela boa vontade individual, levando à criação coletiva de uma cultura organizacional motivacional, sintetizada pela reciprocidade e solidariedade, resultando em um melhor desempenho global, traduzido em excelência organizacional duradoura	MARQUES, 2005.

Fonte: elaborado pelos autores

Como pode-se perceber nos conceitos do quadro anterior, a espiritualidade nas organizações não está relacionada a algo místico ou isolado. Seu entendimento começa com o

reconhecimento de que as pessoas possuem vida exterior e interior, e que a nutrição da vida interior pode conduzir a uma vida exterior com mais significado e produtividade (ASHMOS; DUCHON, 2000). Ela é um domínio da psicologia positiva (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002) e diz respeito à oportunidade de expressar, no ambiente de trabalho, muitos aspectos do ser, e não meramente a habilidade de desenvolver tarefas físicas ou intelectuais.

Complementando, existem ainda outros aspectos importantes relacionados a Espiritualidade nas Organizações: 1) os trabalhadores visam satisfazer suas necessidades espirituais, buscado ser tratados como seres únicos, conectados com algo maior do que eles próprios, ser úteis, compreendidos e compreender como se ajustam a um contexto mais amplo, ou seja, querem um espaço para sua vida interior; 2) desejam experimentar um sentido de propósito e de significado no trabalho; e 3) desejam vivenciar um sentido de conexão com outras pessoas no ambiente laboral (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007).

#### 4.3 Benefícios da espiritualidade nas organizações

Nos últimos anos, houve um expressivo aumento de pesquisas que tratam da influência da espiritualidade nas organizações (WEINBERG; LOCANDER, 2013). Em sua maioria, elas consideram que a espiritualidade no ambiente de trabalho proporciona tanto benefícios para os trabalhadores, quanto para a organização (SANTIAGO, 2007). Indicam ainda, que o desempenho e a produtividade aumentam como resultado de um significado mais profundo, e que a espiritualidade fornece aos trabalhadores um senso de significado e propósito, uma busca de reconhecimento pelo que realmente são, ou seja, pessoas inteiras, com espírito, coração, alma, paixões, esperanças, talentos, aspirações, famílias, vidas privadas e emoções (KARAKAS, 2010). Por outro lado, as organizações, a fim de melhorar seus índices de desempenho, buscam trabalhadores que, além de formação acadêmica e competências específicas, sejam também “saudáveis” e integrem corpo, alma, espírito e trabalho (SAKS, 2011).

Nesse sentido, diversos pesquisadores realizaram estudos relacionados ao tema (p. ex. REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; KHASAWNEH 2011; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; GARCIA-ZAMOR, 2003; FRY et al, 2011), relacionando-a com comprometimento organizacional (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; REGO; CUNHA, 2008; SILVA, 2012; SACKS, 2011); desempenho no trabalho (GONÇALVES, 2011; PETCHSAWANGA; DUCHON, 2012); trabalho em equipe (DANIEL, 2010); atitude no

trabalhado (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; PAWAR, 2009); liderança (REAVE, 2005); sobrecarga de trabalho; satisfação no trabalho (ALTAF; AWAN, 2011); desempenho da unidade de trabalho (DUCHON; PLOWMAN, 2005); realização pessoal; superação no trabalho; criatividade (SILVA, 2012); e bem-estar no trabalho (GONÇALVES, 2011).

Os resultados apontam que a espiritualidade nas organizações está, em grande parte, vinculada a satisfação e envolvimento com o trabalho, com o comprometimento organizacional (PAWAR, 2009; SAKS, 2011; ALTAF; AWAN, 2011), com a intenção de permanecer trabalhando na organização; com o aumento da autoestima (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003) e ainda, contribui para uma liderança mais eficaz. Eficácia obtida por meio de valores espirituais como integridade, honestidade, humildade e práticas espirituais, respeito pelos outros, tratamento justo, demonstração de carinho e preocupação, ouvir e reconhecer as contribuições dos outros e envolvimento com a prática reflexiva (REAVE, 2005).

Além disso, aparentemente, organizações ricas em espiritualidade tendem a um crescimento mais rápido, aumento na eficiência e produção de maiores retornos sobre investimentos (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004). Neste contexto, Santiago 2007, sintetiza uma série de benefícios que a espiritualidade proporciona, não somente para a organização, mas também para cada trabalhador e para cada cliente da organização, conforme pode ser verificado na tabela a seguir.

Tabela 3 – Benefícios da espiritualidade nas organizações

<b>Benefícios Organizacionais</b>	<b>Benefícios individuais</b>	<b>Benefícios para os clientes</b>
Ambiente positivo cordial e com maior aceitação	Torna o “ser humano” melhor	Melhora na condução dos serviços
Maior harmonia	Aumento da sensibilidade	Aumenta a sensibilidade no tratamento
Maior produtividade e efetividade	Aumenta os níveis de tolerância	Apoio espiritual
Melhora na atitude dos trabalhadores	Melhora o estado de ânimo	
Melhor qualidade de vida no trabalho	Endossa os valores positivos	
União e coesão nas e entre as equipes de trabalho	Melhora a compreensão da ética no trabalho	
Aumento da satisfação no trabalho	Melhora a efetividade ao lidar com situações difíceis	
Melhora na comunicação	Aumento da autoestima	
	Melhora da saúde mental e estabilidade emocional	

Fonte: Santiago (2007)

Finalmente, como pode-se observar pelos dados expostos, a espiritualidade nas organizações está em seus primeiros passos. O campo de estudo é marcado pelas características típicas do desenvolvimento de paradigma (DENT; HIGGINS; WHARFF, 2005), ou seja, existe uma coleção de conceitos não organizados, sem uma estrutura integradora capaz de dar coerência e unidade ao tema (KUHN, 1975). Isso leva a certos questionamentos, como, por exemplo, se o tema é merecedor da atenção que tem sido destinada a ele (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007). Mas, essa não parece ser a postura mais apropriada, pois, entre outras razões, o fato de ser difícil definir o que é espiritualidade nas organizações não pode ser traduzido como algo inexistente ou indesejável para investigar. Além disso, a espiritualidade é um fenômeno complexo, que não pode mais ser ignorado pela sociedade e pelas organizações (SANDERS; HOPKINS; GEROY, 2003).

Portanto, como tema emergente, tanto no campo acadêmico quanto organizacional, torna-se necessário estabelecer um marco conceitual capaz de fornecer o entendimento do que é a Espiritualidade nas Organizações de maneira que seus benefícios sejam usufruídos por todos os membros que compõem a vida organizacional. Certamente, ainda há muito o que avançar nos estudos sobre a espiritualidade nas organizações. O caminho a ser percorrido ainda é longo, no entanto, os primeiros passos estão sendo dados na direção de uma compreensão a respeito do tema, bem como na consolidação dos benefícios que a espiritualidade pode proporcionar.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os seres humanos são complexos, compostos por um misto de razão, emoção e espírito. As pesquisas que envolvem a vida organizacional, durante muito tempo focaram sua atenção, quase que exclusivamente, na razão, deixando em segundo plano o fato de as pessoas serem dotadas também de emoções (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Os indivíduos são racionais, mas também espirituais. O corpo, a mente e o espírito integram e compõem o ser humano. Conforme apontam Ashmos e Duchon (2000, p. 136), “[...] as pessoas possuem mente e espírito” e “o desenvolvimento do espírito é tão importante quanto o desenvolvimento da mente”.

Nesse contexto, a espiritualidade nas organizações ganhou força no decorrer dos últimos anos. Como pode ser observado pela discussão até aqui apresentada, diversos pesquisadores desenvolveram estudos relacionando-a com os mais diversos aspectos da vida organizacional. Esses estudiosos procuram estabelecer um conceito para espiritualidade nas

organizações, diferenciá-la de religião e enumerar uma série de benefícios que ela proporciona, seja para a organização ou para os indivíduos.

No entanto, por se tratar de um tema ainda inicial, considerando o contexto organizacional, seu conceito ainda é muito discutido, sendo que cada autor procura estabelecer o “seu conceito” do que é espiritualidade nas organizações. Além disso, alguns questionamentos merecem ser feitos e discutidos, como por exemplo: 1) o interesse contemporâneo sobre a espiritualidade nas organizações é baseado em um verdadeiro interesse em compreender a importância e a profundidade da dimensão espiritual do trabalho? Ou é apenas uma forma de aproveitar as crenças pessoais mais profundas em benefício da produtividade organizacional (KAMOCHE; PINNINGTON 2012)? Responder essas questões não é algo fácil, exige reflexão e pesquisas profundas. Fato é que os estudos desenvolvidos representam um avanço no entendimento de um fenômeno humano e que, acima de tudo, é de complexo entendimento.

Até mesmo porque, ao se deixar de lado a espiritualidade no ambiente laboral pode significar que se esteja ignorando um fator essencial para o entendimento do que é “ser humano”. Além disso, desconsiderando-se a espiritualidade nas organizações rejeita-se todos os benefícios que ela pode proporcionar, conforme elencado no item 4.3 e identificados por diversos autores (p. ex. MILLIMAN, CZAPLEWSKI, FERGUSON, 2003; KARAKAS, 2010; ALTAF; AWAN, 2011; JURKIEWICZ, GIACALONE, 2004; DUSCHON; PLOWMAN, 2005; GARCIA-ZAMOR, 2003; REGO, SOUTO, CUNHA, 2007; BENEFIEL, 2010). Esses benefícios podem contribuir significativamente para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como para o bem estar das pessoas que nela trabalham.

No entanto, quando se referencia os benefícios por ela proporcionados, tem de se ter em mente que eles devem ser tanto para a organização quanto para os trabalhadores que nela atuam. Certamente, existem ganhos potenciais significativos que levam ao fomento da espiritualidade na organização, porém, ao se estimular a espiritualidade deve-se ter a preocupação de não utilizá-la de forma manipulada, visando somente ganhos organizacionais, em detrimento aos possíveis benefícios que ela pode proporcionar aos trabalhadores (CANAVAGH; BANDSUCH, 2002; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003). Quando a organização adota práticas que promovem a espiritualidade, estes aspectos devem ser considerados. A espiritualidade deve prover benefícios tanto para a organização quanto para seus trabalhadores.

Chegando ao final desse estudo, tem-se a consciência que ainda há muito o que avançar em relação as pesquisas sobre a espiritualidade nas organizações, em especial se for considerado o contexto brasileiro. O tema está em estágio inicial e, a partir do momento que se admite que não se pode mais ignorar o espírito humano no ambiente de trabalho (DUCHON, PLOWMAN, 2005), torna-se necessário desenvolver estudos e colocá-los na pauta de discussão de acadêmicos e gestores organizacionais brasileiros.

## **REFERÊNCIAS**

ALTAF, Amal; AWAN, Mohammad Atif. Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. **Journal Business Ethics**. 104. 2011.

ASHMOS, Donde P.; DUCHON, Dennis. Spirituality at work: conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**. v. 9. n° 2. 2000.

BURACK, Elmer H. Spirituality in the workplace. **Journal of Organizational Change Management**. vol. 12. n° 4, 1999.

CAVANAGH, Gerald F.; BANDSUCH, Mark R. Virtue as a benchmark for spirituality in business. **Journal of Business Ethics**, v. 38, n. 1-2, p. 109-117, 2002.

CDR - Centre for Reviews and Dissemination. **Systematic Reviews: CRD's guidance for undertaking reviews in health care**. University of York. 2009.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Ensino religioso na escola pública: o retorno de uma polêmica recorrente. **Revista Brasileira de Educação**, n° 27. 2006.

DANIEL, Jose Luis. The effect of workplace spirituality on team effectiveness. **Journal of Management Development**. v. 29. n° 5. 2010.

DENT, Eric B.; HIGGINS, T, M. Eileen; WHARFF, Deborah M. Spirituality and leadership: an empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. **The Leadership Quarterly**. vol. 16, 2005.

DRIVER, Michaela. From empty speech to full speech? Reconceptualizing spirituality in organizations based on a psychoanalytically-grounded understanding of the self. **Human Relations**, v. 58, n. 9, p. 1091-1110, 2005.

DUCHON, Dennis; PLOWMAN, Donde Ashmos. Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. **The Leadership Quarterly**. v. 16. 2005.

ENCICLOPÉDIA **Barsa Universal**. São Paulo: Barsa Planeta, 2009.

GARCIA-ZAMOR, Jean-Claude. Workplace Spirituality and Organizational Performance. **Public Administration Review**. vol. 63, nº 3. 2003.

GUPTA, B.; IYER, L.S.; ARONSON, J.E. Knowledge management: practices and Challenges. **Industrial Management & Data Systems**. v. 100, nº. 1, 2000.

FRY, Louis W. *et al.* Impact of spiritual leadership on unit performance. **The Leadership Quarterly**. vol. 22, 2011.

FRY, Louis W. SLOCUM, John W. Jr. Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. **Organizational Dynamics**. v. 37, nº 1. Elsevier, 2008.

GALVÃO, Cristina Maria; SAWADA, Namie Okino; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Revisão sistemática. **Rev. Latino-Americana enfermagem**, v. 12, n. 3, p. 549-56, 2004.

GIACALONE, Robert A.; JURKIEWICZ, Carole L. (Ed.). **Handbook of workplace spirituality and organizational performance**. Me Sharpe, 2003.

JURKIEWICZ, Carole L.; GIACALONE, Robert A. A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. **Journal of Business Ethics**. vol. 49, 2004.

KARAKAS, Fahri. Spirituality and Performance in Organizations: a Literature Review. **Journal of Business Ethics**. v. 94. 2010.

KHASAWNEH, Samer. Cutting-edge panacea of the twenty-first century: Workplace spirituality for higher education human resources. **International Journal of Educational Management**. vol. 25 n° 7, 2011.

KLENKE, Karin. The “S” factor in leadership education, practice, and research. **Journal of Education for Business**, v. 79, n. 1, p. 56-60, 2003.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

LAABS, Jennifer J. Balancing spirituality and work. **Personnel Journal**, v. 74, n. 9, p. 60-77, 1995.

MARQUES, Joan F. Socializing a capitalistic world: redefining the bottom line. **Journal of American academy of business**, v. 7, n. 1, p. 283, 2005.

MILLIMAN, John; CZAPLEWSKI, Andrew J.; FERGUSON, Jeffery. Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management**. vol. 16 n° 4, 2003.

MITROFF, Ian I.; DENTON, Elizabeth A. **A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace**. Jossey-Bass, 1999.

MARQUES, Joan; ALLEVATO, Eugene; HOLT, Svetlana. Linking Quality Management and Emotional Intelligence to Workplace Spirituality. **Organization Development Journal**; Winter 2008; 26, 4.

NANDRAM, Sharda S. **Spirituality and business**. Springer Berlin Heidelberg, 2010.

O’CONNOR Denise, GREEN S, Higgins Julian P. T. (editors). Defining the review question and developing criteria for including studies. HIGGINS Julian P. T.; GREEN, Sally (editors). **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions**. Version 5.1.0 (updated March 2011). The Cochrane Collaboration, 2011. Available from

[www.cochrane-handbook.org](http://www.cochrane-handbook.org).

PAWAR, Badrinarayan Shankar. Some of the Recent Organizational Behavior Concepts as Precursors to Workplace Spirituality. **Journal of Business Ethics**. vol. 88 nº 2, 2009.

REAVE, Laura. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**. v. 16. 2005.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange; CUNHA, Miguel Pinha. Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. **RAE eletrônica**, v. 6, nº. 2, 2007.

SANDERS, Joseph E.; HOPKINS, Willie E.; GEROY, Gary D. From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 4, p. 21-31, 2003.

TECCHIO, Edivandro Luiz. 2015. **A Influência da Espiritualidade no Processo de Gestão do Conhecimento em Empresas de Base Tecnológica**. 193p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

VANTI, Nadia Aurora Peres. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 152-162, 2002.

WEINBERG, Frankie J.; LOCANDER, William B. Advancing workplace spiritual development: A dyadic mentoring approach. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 391-408, 2014.

WORD, Jessica. Engaging work as a calling: examining the link between spirituality and job involvement. **Journal of management, spirituality & religion**, v. 9, n. 2, p. 147-166, 2012.