

## **ESPIRITUALIDADE NAS EMPRESAS: UMA NOVA MANEIRA DE DESENVOLVER LÍDERES DE SUCESSO<sup>1</sup>**

### *SPIRITUALITY IN THE COMPANIES: A NEW WAY TO DEVELOP SUCCESSFUL LEADERS*

**Cláudia Fernanda Menezes Mai<sup>2</sup> e Elio Sergio Denardin<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

*O tema espiritualidade no trabalho cresce de forma intensa, nos últimos anos, no mundo empresarial. A espiritualidade, que sempre esteve mais restrita às religiões, hoje assume uma nova postura ao apresentar técnicas e atividades, inserindo-se como uma dimensão estratégica na medida que dá significado à missão da empresa e ao trabalho das pessoas. A proposta, neste trabalho, é de identificar qual a importância que as empresas estão dando para o desenvolvimento do espiritual, bem como os seus benefícios, os seus efeitos, estimulando, assim, o equilíbrio e o crescimento dos seus colaboradores. Para abordar este tema, a metodologia utilizada foi embasada em uma pesquisa bibliográfica e, posteriormente, aplicada uma pesquisa de levantamento a um grupo de líderes empresariais da cidade de Santa Maria. Os representantes pertencem a dois grupos empresariais: o grupo da Associação dos Jovens Empresários de Santa Maria (AJESM) e o outro grupo representativo dos membros da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE). Os resultados da pesquisa foram os seguintes: pode-se observar que, mesmo sem um conhecimento amplo sobre a prática da espiritualidade, a maioria dos dirigentes a pratica com atitudes de valorização do capital humano e acreditando que existe uma forte tendência para o desenvolvimento da espiritualidade dentro de suas organizações.*

**Palavras-chave:** espiritualidade, liderança, valores.

#### **ABSTRACT**

*The theme spirituality in the work grows intensely in the last few years in the business world. Spirituality, which has always been more restricted to religions, today assumes a new stand presenting techniques and activities, getting access as a strategic dimension as it gives meaning to the company's mission and*

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação - TFG.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração - UNIFRA.

<sup>3</sup> Orientador- UNIFRA.

*the people's work. The purpose of this study is to identify the importance that the companies are giving for the development of the spiritual, as well as its benefits and effects, stimulating the equilibrium and growth of the workers. In order to approach this theme the methodology used was based upon a bibliographic research and later, a questionnaire was applied to a group of entrepreneurs in the city of Santa Maria. The subjects belong to two entrepreneurial groups: the Santa Maria Young Entrepreneurs Association (AJESM), and the other is the Christian Business Administrators Association (ADCE). The results of this research are the following: it is noticed that even without a wide knowledge on the spirituality practice most of the administrators practice it with attitudes of human resource valorization, and believing that there is a strong tendency for the development of spirituality within their companies.*

**Key words:** spirituality, leadership, values.

## INTRODUÇÃO

A rápida transformação pela qual as pessoas estão passando, em todos os aspectos de suas vidas, faz com que toda a segurança que se tinha no material e no concreto se desvaneça. As dimensões do intangível começam a se tornar mais presentes, e com isso, os processos de transformação individual, empresarial, social e planetária começam a fazer sentido e a tomar o seu lugar.

Tudo está perfeito no ritmo em que está acontecendo! É oportuno lembrar a conhecida frase de Teilhard de Chardin “não somos seres humanos tendo experiências espirituais; antes, somos seres espirituais tendo experiências humanas”. Esse enfoque, se bem refletido e observado, apresenta uma outra visão, uma nova forma de ver que e, inclusive, poderá mudar muitos paradigmas. Independentemente do enfoque espiritualista, o que realmente mais se destaca é que se precisa crer para ver.

Quando as pessoas se conectam à dimensão espiritual de suas tarefas do cotidiano, novos significados surgem. Um exemplo disso é que, em qualquer relacionamento, quando se olha a outra pessoa como um ser em processo de evolução, semelhante a todos, fica muito mais fácil o entendimento.

Considerando a evolução desse tema na realidade empresarial, formulou-se o problema da pesquisa da seguinte maneira: o que as lideranças representativas de alguns setores empresariais da cidade de Santa Maria entendem por espiritualidade? Quais os efeitos, que iniciativas e atividades estão adotando para o processo de desenvolvimento do lado espiritual individual bem como de seus líderes e colaboradores?

Neste trabalho, o objetivo geral foi conhecer a visão sobre a espiritualidade e o objetivo específico, identificar qual a importância que as empresas atribuem para o desenvolvimento do lado espiritual, elucidando a necessidade de (re)criar valores em seus líderes, como identificar as emoções, aprender a sentir, enxergar além do convencional os valores superiores, incentivando, assim, o sentido de parceria, criatividade, cooperação e trabalho em equipe.

Outros objetivos específicos relevantes para o andamento deste trabalho foram: despertar uma reflexão na tentativa de beneficiar a qualidade de vida individual e coletiva por meio do equilíbrio das relações líderes/trabalho, estimulando as situações de crescimento e desenvolvimento dos colaboradores; realizar um trabalho que venha acalantar as dificuldades encontradas pelos líderes pouco desenvolvidos espiritualmente, a buscar um objetivo maior que é a melhoria de seu desempenho; identificar as idéias predominantes nos segmentos empresariais, ou seja, como os líderes das empresas filiadas à Associação dos Jovens Empresários de Santa Maria (AJESM) e à Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) auxiliam seus colaboradores na busca do equilíbrio espiritual; desenvolver uma reflexão junto a alguns líderes empresariais sobre a prática do resgate do espiritual, trazendo à tona valores já ocupados pelo tempo. Para isso, será necessário admitir uma empresa mais humana, desenvolvendo uma cultura mais aberta, participativa e enriquecedora.

Devido à grande aspiração pela “paz espiritual e individual” que as pessoas no mundo ocidental vêm buscando, seja em suas casas seja em suas organizações, é que se torna necessário explorar, com mais intensidade, os padrões e valores que estão sendo cultivados. Para isso, é necessário envolver todas as pessoas que fazem parte do processo produtivo em um sistema de busca pelo seu bem-estar no ambiente de trabalho, procurando subsídios pelos quais possam atrelar os seus desejos com os procedimentos da empresa.

Como o tema espiritualidade nas empresas é recente e pouco divulgado, buscou-se propiciar um momento de reflexão interna. A idealização será perfeita se a área de recursos humanos for bem desenvolvida e proporcionar bons efeitos perante este tema. Já dizia Sua Santidade o Dalai-Lama, citado por Boff (2001), que a espiritualidade será tudo aquilo que proporcionar mudanças interiores no ser humano, ou seja, uma reação em cadeia de mudanças.

Para atenuar um pouco mais sobre os modernos procedimentos que algumas empresas vêm adotando para o seu funcionamento, foram levantadas algumas hipóteses: as empresas, espiritualmente desenvolvidas,

possuem um clima organizacional favorável junto aos seus colaboradores, oportunizando iniciativas e atividades para seu desenvolvimento; os empresários não sabem a verdadeira distinção entre espiritualidade e religião; o comprometimento dos colaboradores é maior nas empresas que se mostram mais desenvolvidas espiritualmente; os efeitos que empresas, espiritualmente desenvolvidas, podem obter são: clima favorável, maior produtividade e comprometimento das pessoas envolvidas.

## REVISÃO DE LITERATURA

É de vital importância que se possa entender que a espiritualidade configura-se como um caminho que ajuda a desenvolver a consciência de estar neste mundo de modo responsável. Ser responsável por si mesmo significa ser responsável também pelos outros. Para tornar possível o alcance da consciência desse fato, é preciso libertar a própria essência. Está na essência de cada um o maior potencial de contribuição à disposição da sociedade. A espiritualidade pode ajudar a assumir os compromissos perante a vida em todos os sentidos, entre esses, a responsabilidade profissional será apenas uma.

## A ESPIRITUALIDADE NA SUA ESSÊNCIA

A espiritualidade é uma das fontes primordiais, embora não seja a única, de inspiração do novo, de esperança de novos rumos, de geração de um sentido pleno e de capacidade de autotranscendência do ser humano.

Para Dalai-Lama, citado por Boff (2001), a espiritualidade é aquilo que produz no ser humano mudanças interiores, mas essas mudanças não começam e nem terminam no interior de cada ser. A partir do interior, ela desencadeia uma rede de mudanças na comunidade, na sociedade, nas relações com a natureza e com o universo inteiro.

Evidencia ainda que a espiritualidade é tudo aquilo que produz, dentro de nós, uma mudança. O ser humano é um ser de mudanças, pois nunca está pronto, está sempre se construindo, física, psíquica, social e culturalmente.

Completando as idéias dos autores anteriores, Guillory (2000) sugere que “a espiritualidade é a nossa consciência interior. É a fonte de inspiração, criatividade e sabedoria. O que é espiritual vem de dentro e transcende nossas crenças e valores programados” (p. 43). As crenças e os valores programados são aqueles que foram recebidos pela educação, mas que, por motivos quaisquer, ainda não foram testados no desafio das experiências da vida.

Outro acontecimento comum que se pode considerar é o fato de pensar que espiritualidade e religião sejam a mesma coisa. A partir do momento, porém que esses conceitos começam a ficar mais claros, pode-se concluir que se trata de coisas bem diferentes.

Segundo Guillory (2000), “a espiritualidade é uma maneira de ser que predetermina como vamos reagir às experiências da vida, ao passo que a religião implica incorporar e implementar sistemas de crenças organizadas” (p.43). Na realidade, a religião é a forma que a espiritualidade assume na prática. É a fonte por trás da forma e também pode ser expressa como meditação, ioga, Tai Chi, prece, empatia, compaixão e por meio da dignidade e do respeito com que se tratam os outros.

No livro *O redespertar espiritual*, de Jack Hawley, citado por Oliveira (2001, p. 73), fica bem evidenciada a diferença entre religião e espiritualidade. Religião: produto de um determinado tempo e local; destinado a um grupo; concentra-se mais no caminho para o objetivo: códigos de conduta; um sistema de pensamento; um conjunto de crenças, rituais e cerimônias destinadas a ajudar no progresso ao longo do caminho; instituições e organizações; uma comunidade para compartilhar os fardos e as alegrias da vida e um modo de vida.

A Espiritualidade: é o objetivo, mais do que o caminho; destinada ao indivíduo: uma jornada pessoal, particular; contém elementos comuns a todas as religiões (amor, crença, regras básicas); uma aventura em direção à nossa origem individual; um estado além dos sentidos (além até mesmo do pensamento); investigação em direção ao Eu verdadeiro; a transição da incerteza para a clareza.

Para ter acesso à espiritualidade, é necessário fazer perguntas essenciais e olhar para dentro do próprio mundo interior em busca das respostas. Esse processo poderá ser muito frustrante, pois raramente as pessoas são encorajadas para buscarem as respostas dentro de si mesmas. Em geral, a própria cultura ensina que as melhores soluções para as dificuldades são fornecidas por fontes externas. O autor Guillory (2000, p.44) descreve que a “espiritualidade sugere que essas soluções emanam de fontes internas”. Isso significa que se deve desenvolver a capacidade de olhar para dentro do próprio interior, confiando na sua própria intuição.

## ESPIRITUALIDADE NA EMPRESA

Hoje, a empresa mais do que humana deve ser humanizante. Para tanto, é necessário desenvolver uma cultura aberta, participativa e enriquecedora – democrática, em que a negociação, no sentido mais amplo,

seja a regra básica da conduta. A espiritualidade é a essência da empresa. Espiritualizar uma cultura não significa somente ritualizá-la, mas também gerar o clima motivador de mudanças de atitudes.

Atualmente, pode-se dizer que existem três tipos de empresas. Para Oliveira (2001), o primeiro tipo é a que vive a era do conhecimento apenas, ou seja, ainda não abriu os olhos para a realidade da era das habilidades pessoais. Essa empresa tem os olhos voltados para o passado. O segundo tipo é aquela que está além da era do conhecimento, isto é, valoriza e aplica o conhecimento, mas ao mesmo tempo, está descobrindo que as habilidades pessoais estão de fato fazendo as coisas acontecerem. São as empresas que estão vivendo a era das habilidades pessoais e, por conseqüência, tem em seu pessoal, um expressivo conjunto de habilidades que as tornam, eficazmente, diferenciadas. Esta é a empresa do presente. O terceiro tipo de empresa é o que vive a era da espiritualidade. Esta é a empresa que tem o melhor pessoal para adaptar-se às mudanças e, principalmente, as melhores ferramentas para gerarem mudanças. Essa é a empresa do futuro, a que valoriza o conhecimento e as habilidades pessoais e sabe, sobretudo, que todo o ser humano é um ser espiritual, e como tal, deve ser tratado e valorizado.

Para Chalegre (2003), a espiritualidade é a superação do pequeno e poderoso ego particular e a compreensão interna de que a vida tem um escopo mais alto do que obter tudo para si. Infelizmente, vive-se em uma sociedade que enfatizou de tal modo o sucesso individual que esse passou a ser um obstáculo para o sucesso coletivo. Por isso, as empresas e países são instituições que precisam tremendamente de uma visão abrangente, participativa, de cada pessoa; construir um caráter com essa visão é transformar o mundo e direcionar os esforços. É dar um espírito mais amplo e idealístico a cada um.

A empresa que vive a era da espiritualidade é a empresa que se antecipa ao futuro. É aquela que visualiza, à sua frente, o sucesso empresarial. Portanto, para não ser atropelada pela vertiginosa velocidade das mudanças, o ideal é que a empresa já comece a viver a era da espiritualidade. Por isso, o segredo que caracteriza uma empresa espiritualmente desenvolvida é o dom que ela tem de transformar-se continuamente e, assim, reagir às mudanças no mundo dos negócios.

## ESPIRITUALIDADE E LIDERANÇA

A responsabilidade em ser agente transformador é inerente à condição cristã e à missão essencial da liderança, portanto, o foco central

é a qualidade e essa se projeta no outro, na dimensão do servir. A partir daí, realiza-se a ação transformadora como compromisso de liderança. O líder é um renovador.

Segundo Matos (2001), a liderança caracteriza-se, basicamente, pelo poder de influência. Quem domina um conhecimento é persuasivo, passa credibilidade e obtém aceitação. Outra característica fundamental é o poder de aglutinação: o líder forma equipe. Outro poder que distingue o líder é o reconhecimento de sua representatividade. É o líder aceito como representante legítimo de um grupo, interpretando anseios, ideais e reivindicações.

Os líderes eficazes usam sempre uma variedade de estilos de liderança e também não se prendem a um único estilo, de forma a perder oportunidades para ajudar as pessoas a sair de uma posição de dependência para uma posição de interdependência.

Verifica-se, portanto, que a qualidade do líder não está em somente conversar, mas sim, no sentir e ouvir, com toda a atenção os outros. É de fundamental importância que os líderes conheçam muito bem todos os seus colaboradores, do que eles gostam e não gostam de fazer; o que julgam que realizam muito bem e o que acreditam que precisam melhorar; o que valorizam mais na vida e o que não ocupa lugar de destaque no conjunto de suas pretensões pessoais e profissionais.

Para Guillory (2000), a liderança é a capacidade de influenciar o pensamento, o empenho e a maneira de agir dos outros; “o ponto de partida para liderar é a visão que parece atraente quando comparada ao estado presente de coisas” (p. 141). Seguindo ainda o mesmo autor, a liderança ativa envolve outras pessoas no processo de alcançar essa visão, e termina quando essa mesma visão se torna realidade.

## LIDERANÇA BASEADA EM VALORES

De acordo com Kuczarski e Kuczarski (1999), para criar uma cultura baseada em valores, os líderes devem estabelecer um tom e uma atitude que promovam a mentalidade adequada. A mentalidade primordial, neste caso, seria a formação de relacionamentos. Os líderes devem se relacionar efetivamente com todos dentro da organização, estabelecendo um exemplo baseado em valores mediante palavras e atos significativos.

Mas sempre que surgem alguns questionamentos, como: será que a liderança baseada em valores pode ser realmente aprendida? Segundo os autores citados, a liderança pode e deve ser ensinada no ambiente de trabalho. O conceito do ambiente de trabalho, como educador, é poderoso

e profundo. Ele se baseia na idéia de que a liderança é responsabilidade de todos os membros do grupo e não apenas de uma determinada pessoa.

Para Weisinger (2001), relacionar-se com as outras pessoas significa aproximar-se delas para trocar informações por meios significativos e adequados. Essa troca é um processo interativo: o que você revela tem um impacto na pessoa que está escutando, e esse impacto vai afetar o modo como essa pessoa reage a você e vice-versa. Se você está consciente dessa interatividade, aprende a antever as reações que sua revelação poderia provocar e alterá-la para que ela beneficie o relacionamento.

Todos esses pequenos cuidados no trato com as pessoas são tudo, pois, em sua simplicidade e sinceridade, realizam a paz diária que abre as portas para a espiritualidade. É o conceito de líder educador na prática do relacionamento.

## ESPIRITUALIDADE E TÉCNICAS DE GESTÃO

Todas as forças, por mais que se distingam, só fazem sentido se dirigidas para um mesmo objetivo. Para que haja esse objetivo comum, são necessárias verdades e vontades comuns. O ideal é que as pessoas se sintam integradas por idéias, crenças, sentimentos, motivações e ideais.

Segundo Matos (2001), formar e integrar equipes são funções do líder, normalmente aquele voltado para a espiritualidade. Fixar objetivos e metas, mesmo com participação, não são suficientes para integrar equipes quando falta o espírito. É necessária uma forte motivação agregadora em torno de valores aceitos como verdades comuns. Não são tecnologias, nem a comunicação formal que comprometem e co-responsabilizam, mas valores compartilhados.

## FORMAÇÃO DE LÍDERES COM VISÃO ESPIRITUAL

Há algum tempo, via-se a Administração como um conjunto de técnicas que levariam o homem a produzir, estimulando-o com a perspectiva de progressos profissionais e maiores ganhos. Hoje, a realidade está mudando. As empresas estão mudando as suas técnicas administrativas e, com isso, o líder tem um espaço cada vez mais significativo dentro da organização.

Para Matos (2001), os verdadeiros líderes vêm as empresas, nas quais trabalham, não apenas como mera fonte de lucros, mas como um organismo vivo, único, em que cada pessoa, cada alma, exercem um papel vital. Na realidade, o líder é quem assume a responsabilidade pela criação



de um sentimento de união e igualdade. Ao mesmo tempo, valoriza cada indivíduo, pois sabe que quanto mais se aproximar das pessoas e conseguir tocá-las, mais elas se sentirão importantes e motivadas.

Completando esse processo, Marchetti (2003) considera a Liderança Espiritual uma representativa evolução do pensamento e da forma de agir nas empresas. Não é alguma coisa nova, mas é atual e demonstra uma tendência muito expressiva neste início de milênio. Essa filosofia procura aglutinar a análise e diagnóstico da liderança situacional; o prognóstico e a visão de mudança da liderança transformacional e enfoca, mais profundamente, o “Eu”, numa visão espiritualista.

Mais do que a mudança, este modelo enfatiza as dimensões das transformações que ocorrem na vida pessoal e profissional. A época é de grandes e rápidas mudanças, ou como disse Frei Betto: “não estamos vivendo uma época de mudanças, e sim uma mudança de época”. Nessa evolução, a visão holística, o ser ecológico e o raciocínio sistêmico demonstram com muita transparência que o recurso humano passou a ser, na teoria, o capital intelectual da organização. Na prática, ainda não foi alcançado o valor esperado para o potencial humano, mas houve um progresso significativo.

Mais do que uma mudança, a liderança espiritual será, num mundo que se materializou, um resgate, uma redescoberta de um modelo que sugere às pessoas que olham para seu interior, a sua volta e reconduzam suas ações e atitudes para um mundo de “gente”, pois somente “gente” possui talentos, sonhos e inteligência dos dois hemisférios que, em perfeita sintonia, formarão um novo modelo de profissional – um ser mais iluminado, mais ético, e que trará consigo o sentimento de solidariedade, tão necessário à perpetuação do ser verdadeiramente humanizado.

## **METODOLOGIA**

O procedimento adotado, para abordar este tema sobre a prática da espiritualidade na empresa foi embasado numa pesquisa bibliográfica e também na aplicação de uma pesquisa de levantamento de dados junto a alguns líderes empresariais dos diversos setores da cidade de Santa Maria. O instrumento escolhido para esta pesquisa foi o questionário contendo perguntas abertas e fechadas. Esse questionário foi aplicado nos dirigentes que fazem parte da AJESM e da ADCE. A amostra dessa pesquisa foi de forma intencional - não probabilística, relacionando as maiores representatividades dos dois grupos selecionados. A pesquisa teve por finalidade ainda levantar dados para identificar qual é a realidade, no

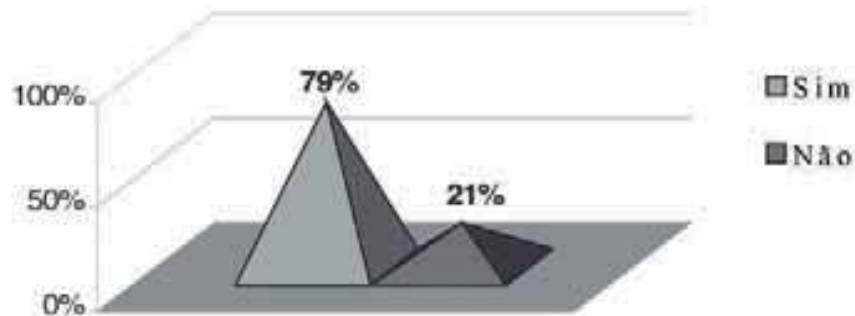
que tange ao tema liderança espiritual, que tais empresas vêm adotando dentro de suas organizações.

A população escolhida para a análise dos dados foi determinada a partir da relação dos nomes de todos os associados que faziam parte dos dois grupos escolhidos. Foram distribuídos 50 questionários dos quais retornaram 19. O critério principal de escolha das empresas deveu-se ao número de colaboradores e a percepção desses ao referido tema.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

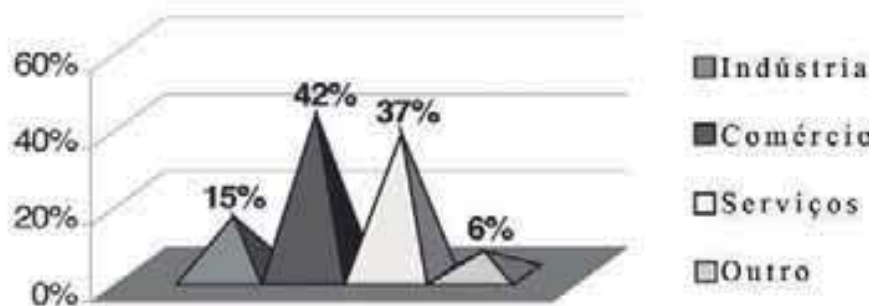
A seguir, estão relacionados os resultados da pesquisa realizada com dirigentes empresarias já referidos. Os dados registrados foram os seguintes:

Observando-se a figura 1, pode-se perceber que 79% dos questionados pertenciam a empresas familiares e 21% não eram administradores de empresas familiares.



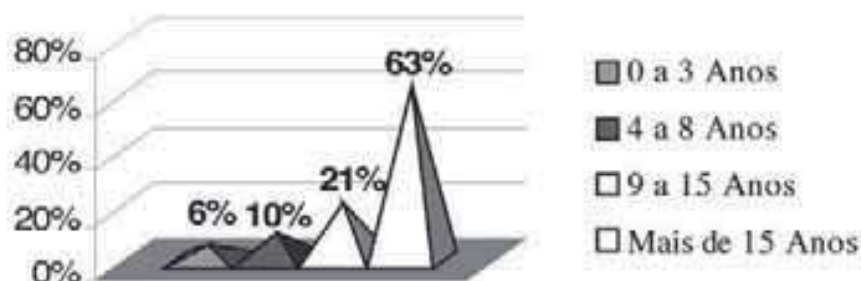
**Figura 1.** Empresa familiar.

O questionamento relacionado à figura 2 referia-se à qual tipo de setor a empresa enquadrava-se e 42% declararam que era do “comércio”, 37% eram prestadores de “serviços”, 15% representavam as “indústrias” e 6% dos questionados pertenciam a “outros” tipos de setores. O mais representativo desses, com 6%, era o segmento da educação.



**Figura 2.** Ramo em que a empresa atua.

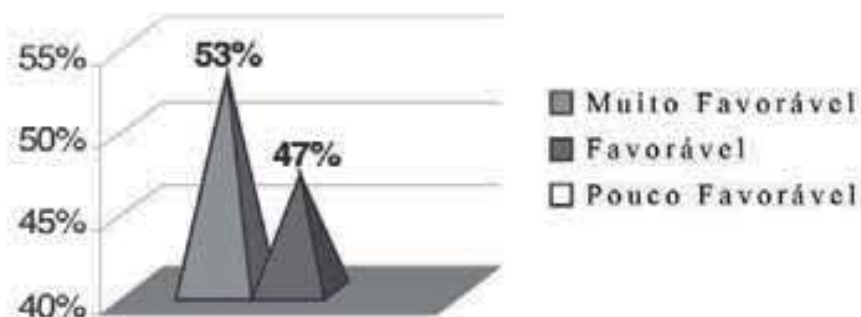
Sobre o tempo que a empresa vem atuando no mercado, 63% dos participantes atuam no segmento há “mais de 15 anos”, 21%, de “9 a 15 anos”, 10% declararam que estão atuando de “4 a 8” anos e 6% atuam de “0 a 3 anos” (Figura 3).



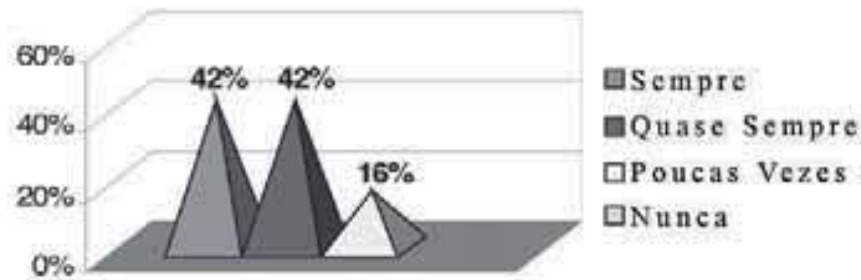
**Figura 3.** Tempo de atuação no mercado.

Quanto à percepção do clima organizacional da empresa, conforme demonstra a figura 4, 53% dos entrevistados acreditam estar “muito favorável”, 47% acreditam estar “favorável” e nenhum dos entrevistados disse estar “pouco favorável”. Segundo Covey (2002), o ambiente de trabalho deve ser aberto e receptivo a fim de facilitar o crescimento e o desenvolvimento pessoal. O clima de confiança é estabelecido quando as relações interpessoais são formadas entre indivíduos que interagem entre si e com a empresa.

Questionou-se também se a empresa oportunizava o desenvolvimento de iniciativas e atividades criativas para os seus colaboradores e os resultados estão abaixo relacionados, conforme mostra a figura 5. Empatados com 42% estão “sempre” e “quase sempre” e, com 16%, “poucas vezes” a empresa oportunizava o desenvolvimento às iniciativas. Para Guillory (2000), o segredo que caracteriza uma empresa viva é o dom que ela tem de transformar-se continuamente e, assim, reagir às mudanças no mundo dos negócios. Essa dinâmica é obtida quando se oportuniza espaço aos colaboradores para a criatividade e tomada de decisão durante o desempenho de suas funções.



**Figura 4.** Clima organizacional dentro da empresa.



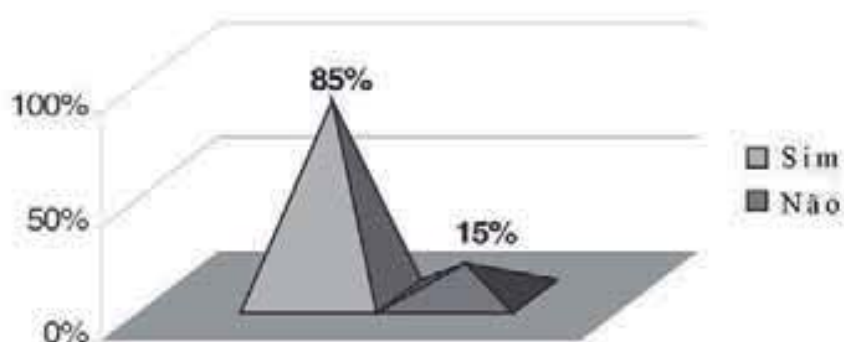
**Figura 5.** Desenvolvimento de iniciativas e atividades criativas.

Outra questão proposta junto aos dirigentes foi o que entendiam por espiritualidade na empresa. Esse questionamento permitia expressar as idéias de forma espontânea e a seguir são citadas as considerações de maior relevância: (...) *nas relações da empresa, deve-se considerar sempre o lado humano dos envolvidos*; (...) *é a filosofia da organização, fundamenta os princípios, os valores, os objetivos e as relações humanas no trabalho*; (...) *crenças, forma de tratamento, condutas*; (...) *clima de trabalho de cooperação, respeito, de consciência ao próximo*; (...) *harmonia em prol de um objetivo*; (...) *é a valorização do ser humano na sua essência*; (...) *a paz de espírito, saber viver em harmonia, desejar o bem estar a todos*; (...) *entendo que devemos ser fraternos e devemos observar os ensinamentos religiosos no dia-a-dia*; (...) *Obrigações sociais*; (...) *busca de um sentido, da identidade*; (...) *vivência da fé, assim trabalhando e liderando, segundo os princípios cristãos, estamos utilizando a espiritualidade*; (...) *não entendo nada*; (...) *empresa formada por pessoas que tenham a filosofia de acreditar em Deus (crença)*; (...) *é a busca da consciência, o estímulo das pessoas para ações que torne a empresa inserida na comunidade, com visão de resultados, bem estar físico e espiritual*; (...) *é incentivar e praticar a solidariedade em todos os níveis*.

No que diz respeito à distinção entre espiritualidade e religião, 85 % dos pesquisados responderam que saberiam fazer a distinção e 15% disseram que “não” saberiam fazê-las, conforme mostra a figura 6. A seguir, algumas diferenças citadas pelos dirigentes pesquisados: **Religião:** (...) *organização em torno de uma doutrina, crença, princípios e valores*; (...) *conjunto de ritos, prática de orações para ligar-se a Deus*; (...) *trabalho direcionado*; (...) *conexão com Deus*; (...) *as religiões são diversas*; (...) *as pessoas acreditam e seguem*. **Espiritualidade:** (...) *atitude de conduzir a vida a um grau mais elevado e realizar pessoalmente o dom da fé*; (...) *caminhos alternativos para viver em plenitude*; (...) *trabalho mais amplo*; (...) *contemplação do ser humano como sujeito único na sua inte-*

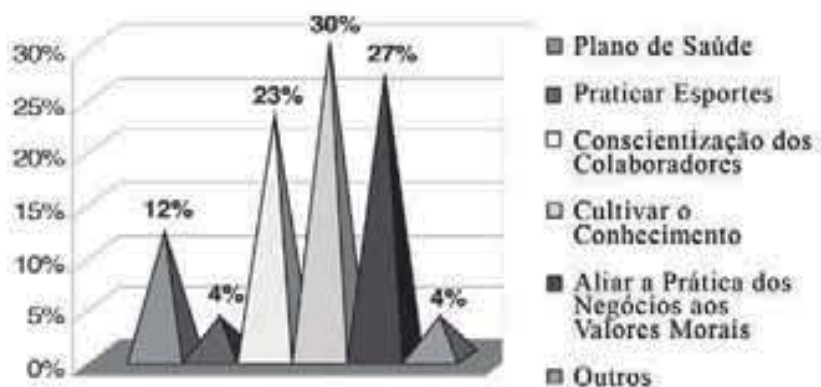
*gralidade; (...) espiritualidade é única; (...) é desenvolvida no interior de cada ser humano.*

Por essas respostas, pode-se perceber que existe uma consciência maior dos entrevistados sobre o que significa a religião em detrimento da consciência do significado da espiritualidade. Segundo Guillory (2000), a religião caracteriza-se como sendo a forma que a espiritualidade assume na prática por meio de doutrinas e a fé em um dogma, já a espiritualidade emana do interior do ser por meio do contato desse consigo mesmo e com o seu Ser superior.



**Figura 6.** Distinção entre religião e espiritualidade.

Quando questionados sobre quais as atitudes tomadas para a empresa não sofrer a destruição, conforme a figura 7, 30% dos empresários entrevistados declaram “cultivar o conhecimento”, 27% referiram-se à “união da prática dos negócios aos valores morais”, 23% disseram “conscientizar os colaboradores para desenvolverem um bom relacionamento interpessoal”, 12% adotam o “plano de saúde” e empatados com 4% estão os administradores que acreditam que a “prática de esportes” e “outras” atitudes são cultivadas.



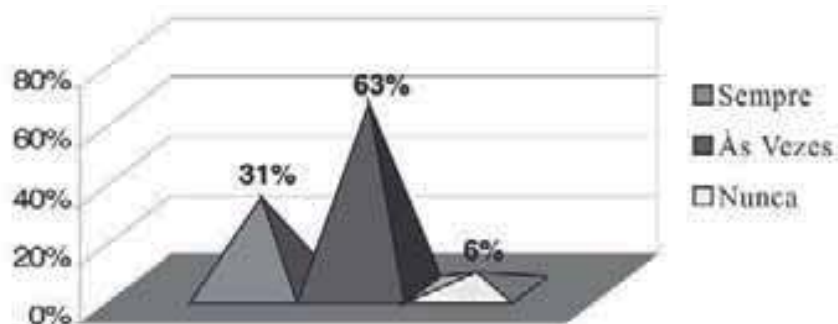
**Figura 7.** Atitudes para evitar a destruição.

Segundo Mahatma Gandhi, apud Bassuma (2002), existem sete causas para nossa destruição: saúde sem trabalho, prazer sem consciência, conhecimento sem caráter, comércio (negócios) sem moral (ética), ciência sem humanidade, religião sem sacrifício e política sem princípios. Percebe-se que, de alguma forma, os empresários consultados estão adotando providências a fim de prevenir os efeitos negativos em suas empresas. Com o resultado da pesquisa, pode-se notar que os dirigentes estão procurando adotar critérios para que a sua empresa se desenvolva de uma forma mais humanizada.

Em maior ou menor escala, acredita-se que todas as pessoas têm dentro de si, um ou outro pecado, uma ou outra fonte de desarmonia. Resta então saber como combater essas influências tão perniciosas, ou pelo menos, como minimizar seus efeitos negativos no amadurecimento espiritual que todas as empresas visam.

Quando questionados com que freqüência os empresários utilizavam as técnicas de meditação para auxiliá-los no desenvolvimento pessoal e profissional, conforme ilustra a figura 8, 63% disseram que “às vezes”, 31% disseram que “sempre” e 6% disseram que “nunca” utilizavam tais técnicas. Segundo Novak (1989), de todas as atividades humanas, a meditação é a mais natural e, contudo, a mais profundamente gratificante. Quando praticada regularmente, produz resultados fantásticos em todos os níveis do ser – físico, mental, emocional e espiritual.

Os empresários, ao opinarem sobre quais os efeitos que uma empresa, em processo de desenvolvimento espiritual, possui, 18% disseram que o “comprometimento” era o mais importante; 14% disseram o “clima favorável”; 12%, a empresa que “fixa objetivos e metas”; 11%, o “compartilhamento de valores”; empatados com 9% estão quem “busca mais o desenvolvimento voltado para o todo” e “favorece ajuda aos colaboradores para atingir os objetivos propostos”, “forma e integra equipes”; com 8%, quem “procura motivação nos valores cultivados por motivos comuns”; com 6% a “acentuada produtividade” e empatados com 2% os que “seguem as crenças ou rituais para auxiliar no desenvolvimento” e quem “busca mais o aperfeiçoamento voltado para o individual e pessoal” (Figura 9). Segundo Oliveira (2001), embora o desenvolvimento espiritual seja um longo caminho a ser percorrido, o empresário poderá colher muitos frutos imediatos, pois quando o colaborador percebe que está tomando o caminho de sua realização espiritual, sente-se mais seguro e feliz, relaciona-se com mais harmonia, conseguindo resultados melhores para si e para a sua organização.

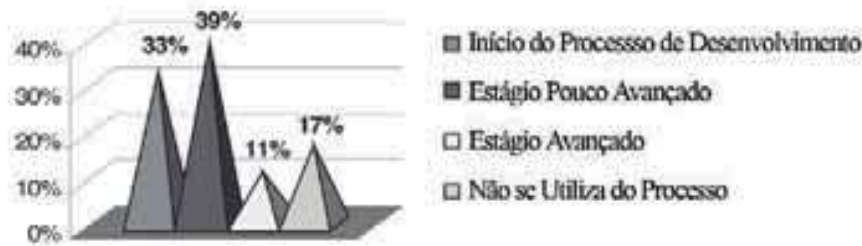


**Figura 8.** Frequência das técnicas de meditação.



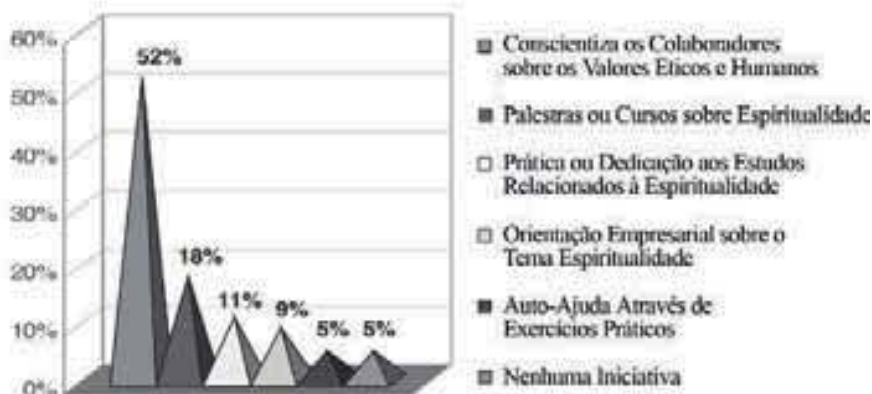
**Figura 9.** Efeitos de uma empresa em desenvolvimento espiritual.

Relacionado ao nível de espiritualidade em que se encontrava a empresa, 39% dos empresários disseram que estava em “estágio pouco avançado”, 33% disseram estar ainda no “início do processo”, 17% disseram “não utilizar o processo” e 11% afirmaram estar em “estágio avançado”, conforme se pode observar na figura 10. Segundo Oliveira (2001), o objetivo maior da implantação da espiritualidade é desenvolver na empresa o homem pleno, o homem integral com prevalência ao ser espiritual, portanto, o assunto espiritualidade, nas empresas, está tomando corpo. A dimensão espiritual do ser humano já é item dos rotineiros treinamentos empresariais. Já não se discute a validade do tema, mas como implantá-lo.



**Figura 10.** Nível de espiritualidade na empresa.

Sobre as iniciativas que a empresa vem adotando para implantar a espiritualidade, 52% dos entrevistados acreditam que a “conscientização dos colaboradores sobre os valores éticos e humanos” é a mais importante, 18% “palestras ou cursos sobre espiritualidade”, 11% a “prática ou dedicação aos estudos relacionados à espiritualidade”, 9% à “orientação empresarial sobre o tema espiritualidade” e empatados, com 5%, estão a “auto-ajuda através dos exercícios e práticas” e “nenhum” tipo de iniciativa é adotada pela empresa (Figura 11).



**Figura 11.** Iniciativas para adotar a espiritualidade na empresa.

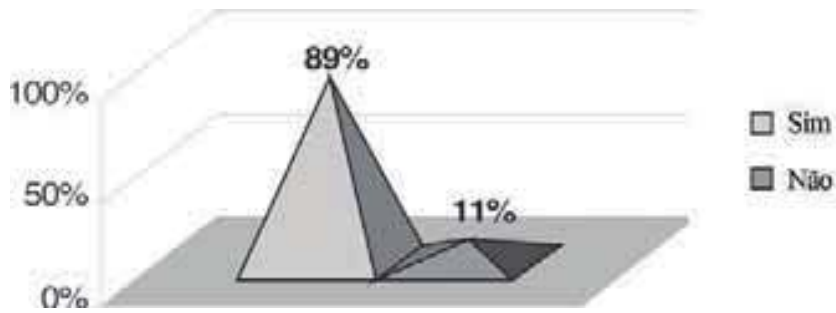
Segundo Matos (2001), o lucro é vital; não é algo desprezível, é condição para que o empreendimento ganhe viabilidade. A maneira de obtê-lo e de administrá-lo é o que importa e vai determinar a longevidade ou não dos negócios. A empresa que vivencia a espiritualidade não é uma concepção utópica, fadada ao insucesso, distante da realidade de mercado. Pelo contrário, só com espiritualidade, a empresa realiza o lucro sustentado, perpetua-se e esse é o objetivo de toda a instituição. Ainda segundo Oliveira (2001), as empresas estão valorizando mais o seu pessoal e isso significa enxergar cada colaborador na sua condição plena, isto é, biológica, mental, emocional, espiritual, filosófica e social. A pesquisa



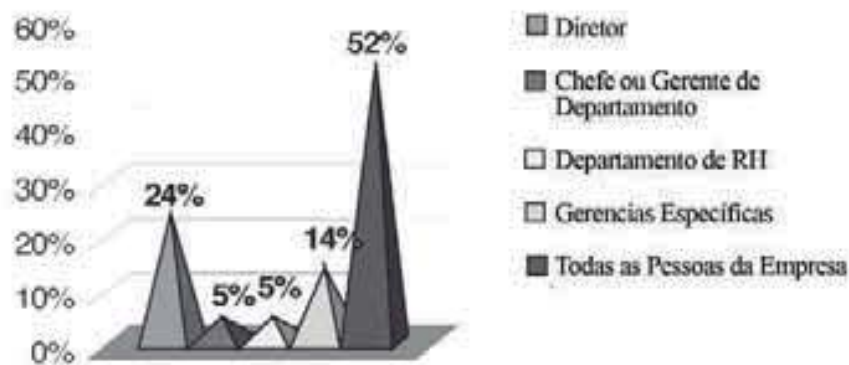
mostrou que as empresas vêm descobrindo que, neste mundo sistêmico, só sobreviverão se obtiverem do seu pessoal um trabalho de verdadeira equipe, em que a visão holística seja predominante.

Na figura 12, pode-se perceber que a grande maioria dos empresários pesquisados, 89%, acreditam que há uma tendência das empresas para desenvolverem a espiritualidade e 11% acreditam “não” haver desenvolvimento para essa dimensão. A seguir, são apresentadas algumas de suas considerações: (...) *ao desenvolvermos a espiritualidade, alcançamos melhores desempenho, pois nos conhecendo melhor teremos condições de nos ajudarmos; (...) vivemos em um mundo violento e conturbado, precisamos de pessoas e de organizações que desenvolvam a espiritualidade e a motivação; (...) o momento atual é de mais crença nas mudanças e na força do espírito; (...) as pessoas estão cada vez mais completando-se neste sentido; (...) Tudo pode acontecer; (...) todos buscamos no que acreditar; (...) As pessoas estão bem mais interessadas em "ter" do que "ser"; (...) é preciso ter fé para crescer; (...) sentimos necessidade de sermos pessoas melhores e buscamos uma forma de viver em paz com as decisões e atitudes; (...) o bem estar espiritual é importante para o equilíbrio emocional e contribui para o desenvolvimento empresarial; (...) acredito que haverá uma grande mudança na visão do homem que passará a buscar em seu interior a verdadeira motivação para a sua vida; (...) o ambiente empresarial deverá ser cada vez mais fraterno; (...) O sentido do fazer quando alicerçado na espiritualidade tem uma conotação que gera motivação e sentido para a vida. Uma instituição que assume a sua espiritualidade agrega valor para as pessoas em si e também para a sociedade.*

Quando questionados sobre quem seriam os responsáveis pelo desenvolvimento dos líderes, 52% responderam que “eram todas as pessoas da empresa”, 24% disseram que a responsabilidade era dos “diretores”, 14% afirmaram que era das “gerências específicas” e empatados, com 5%, ficaram os “chefes ou gerentes de departamento” e o “departamento de RH” como responsáveis pelo desenvolvimento dos líderes (Figura 13). Segundo Mattos (2001), a formação de lideranças é uma questão cultural e deve ser desenvolvida por todos os integrantes de uma empresa para que possam emergir destes grupos os seus líderes com capacidade representativa e de aglutinação de esforços. Nesse caso, a pesquisa demonstra a real importância que o líder deverá ter na sua empresa. A liderança tem tudo a ver com ajudar o pessoal a se tornar o melhor possível. O principal ponto está em o líder acreditar que está ocupando este papel com a finalidade de servir, isto é, para fornecer e ajudar as pessoas naquilo que elas necessitam a fim de que conquistem os seus objetivos.



**Figura 12.** Tendência para desenvolver a espiritualidade.

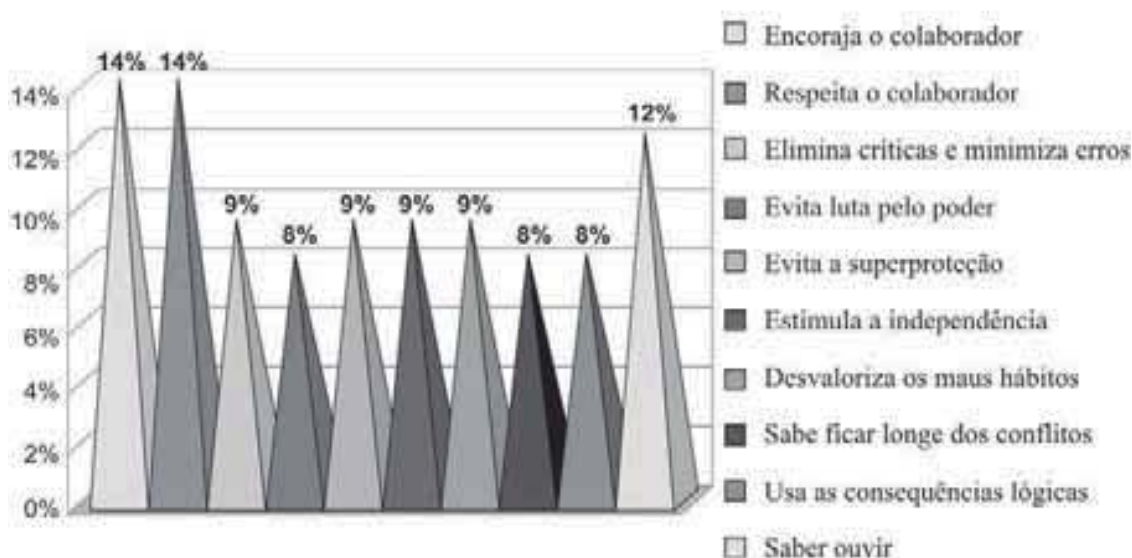


**Figura 13.** Responsabilidade do desenvolvimento espiritual.

No questionamento sobre os princípios para a formação de líderes (Figura 14), as considerações foram as seguintes: empatados com 14% estão as alternativas que “encorajam o colaborador” e “respeitam o colaborador”, com 12%, os que “sabem ouvir”, empatados com 9%, estão os que “eliminam críticas e minimizam erros”, “evitam a superproteção”, “estimulam a independência”, e “desvalorizam os maus hábitos” e empatados também, com 8%, estão os que “evitam a luta pelo poder”, “sabem ficar longe dos conflitos” e “usam as conseqüências lógicas”. Segundo Guillory (2000), a empresa, acima de tudo, deve ser um local de trabalho em que o colaborador, entusiasmado e com poder de decisão, encontre sentido naquilo que faz. Essa empresa criará novos líderes para os negócios do futuro, pessoas motivadas interiormente para alcançarem objetivos e viverem de acordo com seus valores espirituais.

Segundo Matos (2001), o líder que almeja o equilíbrio espiritual precisa manter uma postura catalisadora e de índole cooperativa, ser inclusivo, conciliador e sábio para harmonizar os interesses individuais e coletivos, bem como no gerenciamento da diversidade e potencialização das diferenças para obter resultados em prol do bem comum. Especialmente

cuidadoso com o desenvolvimento de sua espiritualidade e na visão positiva, holística/sistêmica e ampla do futuro. Direcionado para o contexto de mudanças, valoriza o desenvolvimento das pessoas e o empreendedorismo. Sua coragem, abertura para a evolução e determinação inspira confiança, esperança e exemplo nas outras pessoas. Cultiva as virtudes da tolerância, humildade e respeito. É cortês, otimista e bem-humorado. Acima de tudo, é autenticamente ético e socialmente responsável.

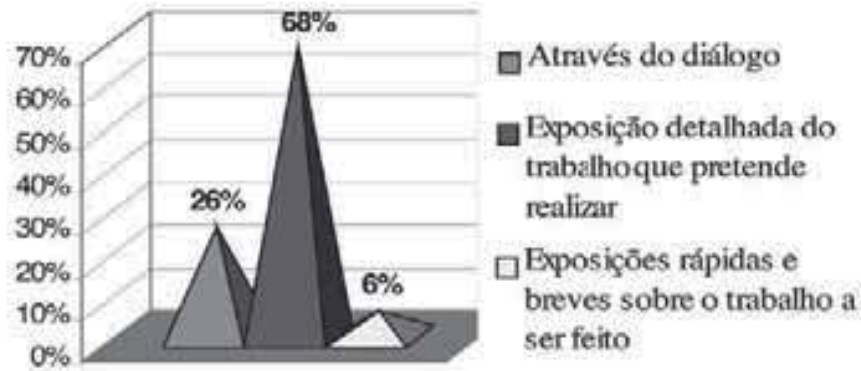


**Figura 14.** Desenvolvimento do líder.

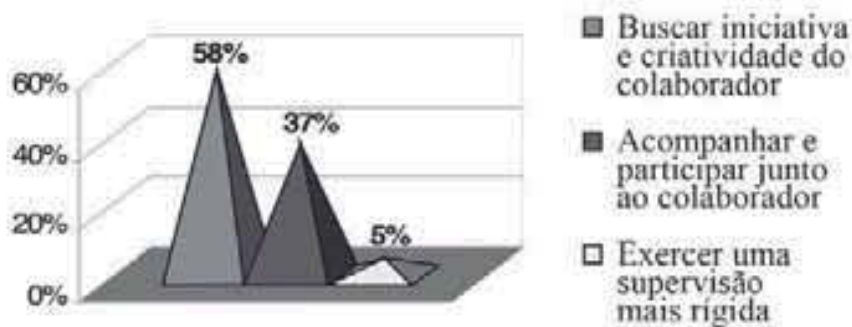
Os questionamentos da figura 15 tiveram o objetivo de identificar o estilo de liderança exercido pelos dirigentes pesquisados. Na teoria, são apresentados três estilos de liderança: democrático – caracterizado pela busca do consenso, o acompanhamento e participação junto dos colaboradores; autocrático – qualificado por comportamentos impositivos e supervisões rígidas; liberal – caracterizado pela delegação de tarefas, busca de iniciativas e a criatividade do colaborador. Ao contrário do que se pensa, o estilo liberal não significa ausência de liderança ou abandono do grupo, mas sim, uma forma de delegar sem abrir mão da responsabilidade na busca de resultados.

Na questão como o líder da empresa explicava aos seus colaboradores a realização de uma determinada tarefa, a maioria dos empresários, 68%, disseram que “faziam exposição detalhada do trabalho que pretendiam realizar” (liderança democrática), 26% responderam que era “através de diálogos” (liderança autocrática) e 6% disseram que era “através de exposições rápidas e breves sobre o trabalho a ser realizado” (liderança liberal). Esses estilos de lideranças foram citados, entre outros autores, na obra de Hersey e Blanchard (1986).

Para a execução de uma determinada tarefa (Figura 16), foi indagado aos administradores como o seu líder deveria agir e 58% disseram que deveria “buscar a iniciativa e a criatividade do colaborador”, (liderança liberal) 37% afirmaram “acompanhar e participar junto ao colaborador” (liderança democrática) e 5% afirmaram “exercer uma supervisão rígida” (liderança autocrática). Essa classificação foi também extraída da obra de Hersey e Blanchard (1986).



**Figura 15.** Comunicação do líder com seus colaboradores.



**Figura 16.** Comportamento do líder durante uma tarefa.

Esse questionamento foi elaborado com a finalidade de identificar, pelas respostas, o comportamento do líder com visão espiritualista ou religiosa. Foi solicitado aos empresários que assinalassem as características que mais se identificavam com o seu perfil (Figura 17) e 17% disseram que a sua principal característica era de “estar presente sempre nas principais situações” (visão espiritualista), 14% disseram “estar voltados para valores espirituais, (visão espiritualista), 13% disseram “estar em paz consigo próprio” (visão espiritualista), 12% afirmaram “valorizar as contribuições e os desempenhos”(visão espiritualista), 10% afirmaram “possuir humildade, paciência e esperança”(visão espiritualista), 9% informaram “inspirar confiança para o colaborador necessitado”(visão religiosa), 8%

responderam que “educam o tempo todo, dão exemplo e orientam”(visão espiritualista), 7% acreditam “estar em paz com a humanidade, buscando relacionamentos harmoniosos”(visão espiritualista), 5% “conseguem identificar qualidades em si próprio e aceitá-las”(visão espiritualista), 3% “preferem determinar o que precisa ser feito”(visão religiosa) e 2% reconhecem “possuir dificuldades em reconhecer esforços e realizações” (visão espiritualista).

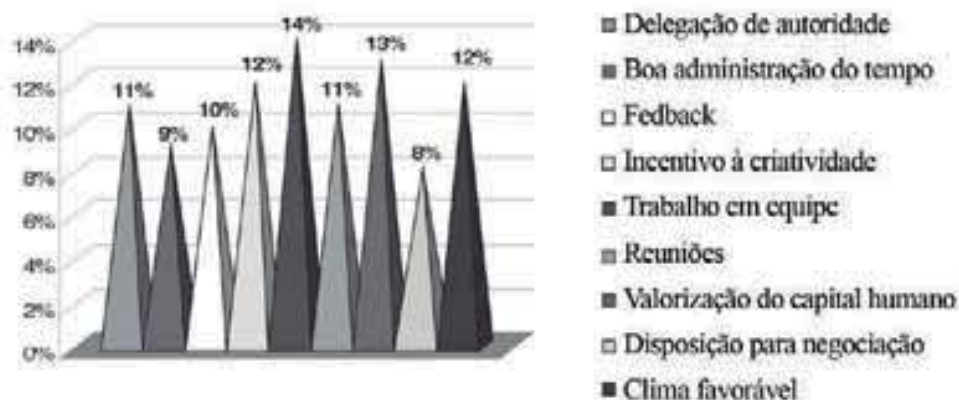


**Figura 17.** Perfil dos empresários.

Em seqüência à questão, pode-se observar que ninguém reconheceu “não possuir muita paciência para lidar com as pessoas” e também “não acreditar na influência do espiritual”. Essa classificação é encontrada nas obras de Oliveira (2001) e Matos (2001). A pesquisa demonstrou que os líderes estão demonstrando um enfoque maior para a utilização de técnicas de gestão mais direcionada à espiritualidade do que às técnicas de visão religiosa.

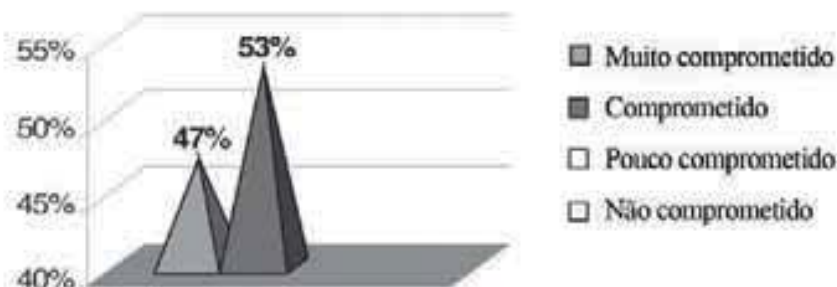
Em relação às técnicas de gestão que os empresários utilizavam nas suas empresas, 14% disseram que o “trabalho em equipe objetivando os resultados” era o mais relevante, 13% disseram “valorizar a qualidade do capital humano”, empatados com 12% estão os que “incentivam a criatividade” e “oferecem um clima motivador para a felicidade na empresa”, empatados também com 11% estão os que “delegam a autoridade” e os que se utilizam “reuniões para a condução do trabalho e integração”, com 10% estão os que “fornecem feedback”, com 9% aqueles que “procuram obter uma boa administração do tempo” e com 8% aqueles que possuem uma “disposição ou abertura para a negociação” (Figura 18). Segundo Matos (2001), a técnica pode realizar a obra magnífica, mas pressupõe valores, inteligência e capacidade. Portanto, as

técnicas de gestão, quando informadas por um valor maior, realizam a espiritualidade.



**Figura 18.** Técnicas de gestão utilizadas nas empresas.

Questionou-se também como a empresa via o comprometimento de seus colaboradores e 53% acreditam que estão “comprometidos”, 47% acreditam estar “muito comprometidos”, conforme mostra a figura 19. Nenhum dos entrevistados declarou perceber pouco ou nada de comprometimento dos colaboradores.



**Figura 19.** Comprometimento dos colaboradores.

Segundo Covey (2002), o envolvimento dos colaboradores é a chave para implementação da mudança e para o aumento do sentido de compromisso. Ainda em Matos (2001), o líder comprometido com a espiritualidade não é um guru, com trajes e trejeitos diferentes e distantes. É um igual, mas diferente sim, nas convicções, na atitude mental e no comportamento ético.

## CONCLUSÃO

Sobre os dados levantados na pesquisa e analisados neste trabalho, pode-se deduzir que os questionamentos foram plenamente respondidos.

Foi traçado o perfil comportamental dos dirigentes de empresas associados à AJESM e ADCE de Santa Maria, RS, assim como o perfil das suas empresas e dos líderes-colaboradores que trabalham em suas organizações. As empresas pesquisadas são, na maioria, familiares, têm como atividade principal o comércio e atuam no mercado há mais de 15 anos.

A maioria dos dirigentes afirmou saber distinguir espiritualidade de religião, porém, ao analisar as respostas escritas sobre as diferenças entre ambas, pode-se concluir que houve dificuldades para a definição dos conceitos. Afirmaram, na sua maioria, que a responsabilidade sobre o desenvolvimento espiritual, na empresa, é de todas as pessoas que dela fazem parte, porém um número significativo acredita que a responsabilidade é dos cargos de chefias. Pode-se observar que, mesmo sem um conhecimento amplo sobre a prática da espiritualidade, a maioria dos dirigentes a pratica com atitudes de valorização do capital humano, com o incentivo ao cultivo do conhecimento, com encorajamento e respeito ao colaborador, com a conscientização sobre valores éticos e humanos, na busca do comprometimento dos colaboradores com a empresa, seus colegas e seus valores e no desenvolvimento do trabalho em equipe. Apontam também que o clima organizacional é muito favorável à espiritualidade e que sempre, ou quase sempre, estão dispostos a incentivar as iniciativas e atividades criativas. Demonstraram, na sua maioria, adotar o estilo de liderança democrático com alguma tendência para o estilo liberal, caracterizado pelas atitudes administrativas que contemplam a descentralização do poder por meio do gerenciamento participativo. A grande maioria dos dirigentes consultados acredita que existe uma forte tendência para o desenvolvimento da espiritualidade dentro de suas organizações.

Uma empresa não tem a missão de se constituir um paraíso. Ela é o que se propõe a fazer (produtos ou serviços). O que se precisa ter em mente é que isso foi pensamento, desejo ou sonho de um empreendedor, mas também é o espaço privilegiado em que as pessoas realizam os seus trabalhos, aprendem e se desenvolvem; basta que exista vontade, sensibilidade e amor pelo que faz. O local de trabalho deve-se transformar em um grande fator de crescimento, desenvolvimento e liberdade humana, na qual o colaborador seja respeitado como ser único, dentro das suas capacidades e das suas limitações. Isso só se tornará possível se existir uma liderança sensibilizada com o lado humano, buscando, na essência de cada colaborador, um motivo a mais, um sentimento de pertencer, um sentido de existência.

Outro fator relevante a considerar é o de existir uma disposição para a mudança nos objetivos administrativos das organizações que está se deslocando do “lucro pelo lucro” para o que se poderia chamar de “lucro compartilhado”, no qual o homem e o seu meio ambiente passa a ser o objetivo maior e a razão de existir das organizações e em função disso deve ser respeitado em sua individualidade e incentivado na busca do seu crescimento espiritual e na preservação dos seus valores, crenças e sentimentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASSUMA, Luiz. **Espiritualidade**: um novo paradigma na globalização. São Paulo: DPL, 2002.

BOFF, Leonardo. **Espiritualidade**: um caminho de transformação. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

CHALEGRE, Petrucio. **A espiritualidade na empresa**. 2003. Disponibilidade em: <http://www.widebiz.com.br/gente/petrucio/espiritualidadenaempresa.html>. Acesso em: 4 maio 2003.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GUILLORY, William. **A empresa viva**. Espiritualidade no local de trabalho. São Paulo: Cultrix, 2000.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

KUCZMARSKI, S. S; KUCZMARSKI, Thomas D. **Liderança baseada em valores**: reconstruindo o compromisso, o desempenho e a produtividade do empregado. São Paulo: Educator, 1999.

MARCHETTI, Sérgio. **O poder de um sonho**. 2003. Disponibilidade em: [http://www.golrh.com.br/artigos/abre\\_artigos.asp?cod\\_tema=366](http://www.golrh.com.br/artigos/abre_artigos.asp?cod_tema=366). Acesso em: 29 set. 2003.

MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa com alma**. Espiritualidade nas organizações. São Paulo: Makron Books, 2001.

NOVAK, John. **O essencial sobre meditação**. São Paulo: Pensamento, 1989.



OLIVEIRA, Alkindar. **Espiritualidade na empresa**. São Paulo: Butterfly, 2001.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.