

UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ

IDALINA BRANCO

**A ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES COMO ALIADA NA RESOLUÇÃO
DE CONFLITOS INTERNOS**

2013

CURITIBA

IDALINA BRANCO

**A ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES COMO ALIADA NA RESOLUÇÃO
DE CONFLITOS INTERNOS**

Artigo apresentado à disciplina de Metodologia de Pesquisa, para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Tuiuti do Parana, da turma de 2012/2013.

Orientadora: Esp. Sonia Maria de Araújo Moura

2013
CURITIBA

SUMÁRIO

RESUMO	1
ABSTRACT.....	1
1 INTRODUÇÃO	3
2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO	4
3 MANIFESTAÇÕES DA RELIGIOSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	5
4 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	10
5 VALORES ORGANIZACIONAIS.....	13
6 COMPROMETIMENTO E CLIMA NAS ORGANIZAÇÕES.....	15
7 LIDERANÇA.....	17
8 CONFLITOS INTERNOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
9 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	23
10 CRÍTICAS AO MOVIMENTO DA ESPIRITUALIDADE.....	24
11 RESULTADOS ESPERADOS.....	24
12 CONCLUSÃO.....	25
REFERÊNCIAS	27

A ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES COMO ALIADA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS INTERNOS

Idalina Banco¹

idalina.marcondes@utp.br

Orientadora: Prof^a Sonia Maria de Araujo Moura²

soniamoura@ibest.com.br

RESUMO

A espiritualidade nas organizações pode gerar oportunidades para realizar o trabalho com significado, com um sentido de alegria e de respeito pela vida. A literatura sobre o tópico é prolixa, mas a evidência empírica é ainda escassa. Este artigo, procura contribuir para mitigar essa escassez. Vale salientar que espiritualidade e religião não são sinônimos. Ser alguém espiritual não significa exibir qualquer religião. E uma organização que nutre a espiritualidade não é a que induz as pessoas a adotarem determinadas crenças e práticas religiosas. Esta indução pode ser mesmo uma "afronta" à genuína espiritualidade. Diversas evidências teóricas e empíricas têm sugerido que as pessoas com forte espiritualidade apresentam, por exemplo, melhor qualidade de vida; uma elevada auto-estima; um sentido mais forte de pertença; um melhor ajustamento a eventos traumáticos; maior proteção contra doenças geradas pelo estresse; maior satisfação com a vida; menor pressão sanguínea; melhor funcionamento do sistema imunológico; e, por último, menores tendências depressivas. A espiritualidade na organização, é compatível, com as boas práticas de lideranças? Como agir diante da falta ou na presença da espiritualidade dos colaboradores? Em que medida tais lideranças "espiritualizadas" atuam nos conflitos internos, no relacionamento interpessoal e no bem estar de seus colaboradores? E se essa atuação se deve ao fato de ser um gestor que valoriza a espiritualidade em si ou no outro. O que motiva essa busca da espiritualidade, esse interesse pelo bem estar e pela qualidade de vida no trabalho? Dessa forma a espiritualidade influencia o clima organizacional?

Palavras-chave: Espiritualidade nas organizações. Religião. Conflitos internos. Liderança. Qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT

The spirituality presents in the Company to create opportunities to meaning jobs with a joy sense and life respect. The literature about this subject is prolix, but the empirical evidence is still scarce. This article intends to contribute to mitigate this scarce. It is important to note that spirituality and religion are not synonyms. To be spiritualized does not mean to demonstrate any religion. The Company that nurtures spirituality is not that induces people to adopt certain beliefs and religious practices. This behavior may be an "affront" to genuine spirituality. Several theories and empirical evidences have suggested that strong spiritual people present, for example, a better quality life; a high self esteem; a strong belong sense; a better adjustment to traumatic events; greater protection against disease generated by stress, greater life satisfaction, lower blood pressure, better immune system functioning, and lest but not least, less depressive tendencies. Is the Companies spirituality compatible with good leadership? How to act on the lack or presence of employees spirituality? To what extent such "spiritualized" leaders work on internal

conflicts in interpersonal relationships and well-being of its employees? And if this behavior is due to the fact being a manager means values spirituality in itself or the others. What motivates this pursuit of spirituality, this interest in the welfare on work quality? This way the spirituality has influence about organizational environment?

Key words: Spirituality in organizations. Religion. Internal conflicts. Leadership. Quality of work life.

¹ Graduada em Matemática, pela Faculdade de Educação do Vale do Ivaí (1990). Graduada em Psicologia, pela Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba/PR (2005). Especialista em Psicologia Clínica, na Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba/PR em 2009.

² Professora da Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba/PR. Graduada em Administração com Ênfase em Gestão Estratégica de Pessoas, pela Universidade Tuiuti do Parana em 2002. Especialista em Marketing de Negócios, pelo IBPEX (2004).

1 INTRODUÇÃO

O leitor desse artigo tem em mãos um apanhado de conceitos e revisões bibliográficas sobre o que é a espiritualidade nas organizações e suas ramificações como aliada na resolução de alguns conflitos internos de uma organização. Para enriquecer esse trabalho, mencionam-se alguns conceitos e teorias, com a finalidade de melhorar a compreensão sobre o assunto abordado. Os temas escolhidos para sustentar teoricamente esse artigo serão: manifestações da religiosidade nas organizações, espiritualidade nas organizações, valores organizacionais, comprometimento e clima nas organizacionais, liderança, conflito interno nas organizações e qualidade de vida no trabalho.

Procurou-se, em primeira mão, conceituar e desmistificar os significados de espiritualidade e de religião. Espiritualidade e religião não são sinônimos. Ser alguém espiritual não significa exibir qualquer religião e uma organização que nutre a espiritualidade não é a que induz as pessoas a adotarem determinadas crenças e práticas religiosas. Esta indução pode ser mesmo uma "afrenta" à genuína espiritualidade. Diversas evidências teóricas e empíricas têm sugerido que as pessoas com forte espiritualidade apresentam, por exemplo, melhor qualidade de vida; uma elevada auto-estima; um sentido mais forte de pertença; um melhor ajustamento a eventos traumáticos; maior proteção contra doenças geradas pelo estresse; maior satisfação com a vida; menor pressão sanguínea; melhor funcionamento do sistema imunológico; e, por último, menores tendências depressivas. Entende-se que a espiritualidade nas organizações está nas oportunidades para realizar o trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e de respeito pela vida interior. A literatura sobre o tópico é prolixa, mas a evidência empírica é ainda escassa, conforme conceitua Brown (2008).

No livro *O Redespertar Espiritual*, de Jack Hawley (1995, 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, destinado 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.

Só para deixar mais claro e resumido os dois parágrafos acima, a religião é o produto de um tempo que buscamos alcançar através de códigos de conduta para se chegar a um objetivo, e a espiritualidade por si só é esse objetivo que cada indivíduo tem para um processo de libertação interior onde tudo está no poder da nossa liberdade e que nada mais poderá nos impedir de sermos livres no nosso agir. É o que produz no homem uma mudança interior. O ser humano é um ser em mudanças, pois nunca está pronto, está sempre se fazendo, física, psíquica, social e culturalmente. Há mudanças que não transformam nossa estrutura de base. São superficiais e exteriores, mas há mudanças que são interiores. São verdadeiras transformações alquímicas, capazes de dar um novo sentido à vida ou de abrir novos campos de experiência e de profundidade rumo ao próprio coração e ao mistério de todas as coisas, continua Hawley (1995).

Partindo-se desse ponto, ou da desmistificação do que é espiritualidade e do que é religião, iniciou-se um estudo teórico bibliográfico, sobre o que é e como se mantém a espiritualidade nas organizações e como ela pode ser aliada nas resoluções de conflitos internos. É o que se vê a partir desse ponto.

2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Antes de aprofundar no assunto, definiu-se o que é espiritualidade. Segundo Cortella (2011) "Espiritualidade, é a sua capacidade de olhar que as coisas não são um fim em si mesmas, que existem razões mais importantes do que o imediato. Que aquilo que você faz , por exemplo, tem um sentido, um significado. Que a noção de humanidade é uma coisa mais coletiva, na qual se tem a idéia de pertencimento e que, portanto, o líder espiritualizado – mais do que aquele que fica fazendo meditações e orações – é aquele capaz de olhar o outro como o outro, de inspirar, de elevar a obra, em vez de simplesmente rebaixar as pessoas".

A espiritualidade é uma dimensão da pessoa humana que traduz, segundo diversas religiões e confissões religiosas, o modo de viver característico de um crente que busca alcançar a plenitude da sua relação com o transcendental. Cada uma das referidas religiões comporta uma dimensão específica a esta descrição geral, mas, em todos os casos, se pode dizer que a espiritualidade "traduz uma dimensão do homem, enquanto é visto como ser naturalmente religioso, que constitui, de modo temático ou implícito, a sua mais profunda essência e aspiração" Brown (2008).

Para Filoramo (1999), religião é um conjunto de sistemas culturais e de crenças, além de visões de mundo, que estabelece os símbolos que relacionam a humanidade com a espiritualidade e seus próprios valores morais. Muitas religiões têm narrativas, símbolos, tradições e histórias sagradas que se destinam a dar sentido à vida ou explicar a sua origem e do universo. As religiões tendem a derivar a moralidade, a ética, as leis religiosas ou um estilo de vida preferido de suas ideias sobre o cosmos e a natureza humana. A palavra religião é muitas vezes usada como sinônimo de fé ou sistema de crença, mas a religião difere da crença privada na medida em que tem um aspecto público. A maioria das religiões têm comportamentos organizados, incluindo hierarquias clericais, uma definição do que constitui a adesão ou filiação, congregações de leigos, reuniões regulares ou serviços para fins de veneração ou adoração de uma divindade ou para reunir-se em oração, lugares (naturais ou arquitetônicos) e/ou escrituras sagradas para seus praticantes. A prática de uma religião pode também incluir sermões, comemoração das atividades de um deus ou deuses, sacrifícios, festivais, festas, transe, iniciações, serviços funerários, serviços matrimoniais, meditação, música, arte, dança, ou outros aspectos religiosos da cultura humana.

O desenvolvimento da religião assumiu diferentes formas em diferentes culturas. Algumas religiões colocam a tônica na crença, enquanto outras enfatizam a prática. Algumas religiões focam na experiência religiosa subjetiva do indivíduo, enquanto outras consideram as atividades da comunidade religiosa como mais importantes. Algumas religiões afirmam serem universais, acreditando que suas leis e cosmologia são válidas ou obrigatórias para todas as pessoas, enquanto outras se destinam a serem praticadas apenas por um grupo bem definido ou localizado. Em muitos lugares, a religião tem sido associada com instituições públicas, como educação, hospitais, família, governo e hierarquias políticas, finaliza Filoramo (1999).

3 MANIFESTAÇÕES DA RELIGIOSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Galerani, no site www.aberje.com.br em seu artigo: Religião nas empresas, levanta essa questão de como a empresa lida com a religião. Como ela organiza cultos, missas, apóia novenas e outras iniciativas voltadas ao aprimoramento espiritual? Expõe imagens sacras nas instalações? Ou o assunto ainda é delicado e em cada oportunidade uma decisão é estudada? Ainda é clara a variedade de opiniões sobre como é e como poderia ser o tratamento do tema nas organizações. As empresas devem ser laicas como o Estado? E o que é a laicidade, se mesmo num Estado laico como o brasileiro, instituições

públicas exibem imagens de santos em suas paredes e há tantos feriados católicos no País?

Desde 1891, o Estado brasileiro, com a instituição da república, é um Estado laico. Os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, em todos os seus níveis, estão constitucionalmente proibidos de professar, influenciar, ser influenciados, favorecer, prejudicar, financiar qualquer vertente religiosa, pois não existe religião oficial em nosso país. Parece claro que o objetivo do Estado laico não é negar a religião, mas ser a favor do respeito pleno e idêntico a todas as religiões, sem exceção, assim com a ausência delas, continua Galerani.

Galerani ainda comenta que as organizações, e não apenas as entidades públicas, devem seguir a orientação das leis do Estado, mantendo a laicidade em consideração à diversidade e para evitar as polêmicas que o assunto sempre gera. Para manter a laicidade, haveria duas alternativas: a primeira, a de não se referir institucionalmente ao assunto dentro das empresas, desobrigando funcionários de participar ou mesmo de organizar qualquer manifestação ou evento religioso, até porque alguns podem se sentir desconfortáveis lidando com providências que não são compatíveis com suas crenças ou com a falta delas. A segunda alternativa é totalmente contrária: estimular, promover ou permitir manifestações religiosas, porém, sem excluir qualquer forma de pensamento místico-religioso. No aniversário da empresa, por exemplo, um culto ecumênico precisa reunir não apenas rituais católicos e evangélicos, como normalmente ocorre, mas também rituais de outras religiões, nosso país também preza bastante a umbanda e o espiritismo, só para ficar em dois exemplos. Difícil fazer essa inclusão? Pode ser sim, mas é o correto se deseja falar de religião na empresa. Logicamente, a cultura organizacional deve ser considerada, mas por ser uma questão delicada demais, penso ser mais prática e conveniente a primeira alternativa. O respeito à diversidade passa pelo tratamento adequado da religião nas empresas. E religião compreende algo além do mundo físico, o que é muito particular, quase íntimo e, ao mesmo tempo, tão complexo e delicado que discorrer sobre o tema chega a ser leviano, uma vez que tem significados diferentes para cada um.

Finalizando, Galerani escreveu que o mundo corporativo deveria se distanciar das manifestações religiosas e, em contrapartida, prestigiar funcionários que demonstram os nobres valores pregados pela maioria das crenças, vivas aos que são solidários auxiliando no bom clima organizacional, aos verdadeiros que praticam a transparência e a justiça de procedimentos com colegas, chefes, clientes e fornecedores! Não é raro ver pessoas com esse histórico e que, porém, não têm qualquer vínculo religioso, ou

religiosos que pouco têm de magnânimos no ambiente funcional. Não é função da empresa elevar a espiritualidade, mas sim gerar resultados por meio do esforço despendido com ética e consideração pelo outro.

Miller, no seu artigo: Fim de um tabu: empresas e religião entram em acordo, disse que em um mundo de diversidade corporativa e de inclusão, primeiro havia a raça, depois o sexo e a etnia, mais tarde veio a orientação sexual. Agora chegou a vez da religião e, de acordo com especialistas e praticantes, ela veio para ficar por um bom tempo. “O trem já saiu da estação e agora está passando pela cidade”, diz David Miller, diretor executivo do Centro de Fé e Cultura da Universidade de Yale e autor do livro, Deus no local de trabalho: a história e a promessa da fé no movimento trabalhista, publicado em 2007. Diz ele: “A questão é a seguinte: você pretende pilotar o trem ou vai deixar que ele o atropеле?”

Há inúmeros indícios de que a fé está presente em todos os níveis da força de trabalho. Orações ditas antes do café da manhã, agora são comuns entre executivos nos setores mais inesperados, como os de tecnologia e de bens imóveis. As empresas estão contratando capelães para todo tipo de atividade dentro da empresa, desde cerimônias de casamento, visita a doente até aconselhamento para quem tem problemas com drogas e álcool. O grupo de pessoas interessadas em espiritualidade e religião da *Academy of Management* conta com 700 membros, e basta um rápido levantamento na Amazon ou em qualquer livraria local para constatar que o número de títulos sobre o assunto daria para encher uma pequena capela.

Ainda Miller, observa que se trata de um movimento social genuíno, uma confluência de forças para o qual contribui também o aumento da imigração não-ocidental, o crescimento da religiosidade entre os *baby boomers* (geração nascida em 45) de nível executivo e uma busca de significado deflagrada pelo 11 de setembro. Esse movimento de fé em ação, diz Miller, acabará por modelar a cultura corporativa de maneira tão profunda quanto à pressão por direitos civis e por salários iguais.

Acolher a fé na empresa pode também gerar soluções impensáveis para problemas corporativos comuns. Miller cita o caso da Tyson Foods, cujos negócios quadruplicaram em 2001 depois da aquisição da IBP (Iowa Beef Processors). Diante da tarefa de fundir duas empresas fortes, porém de culturas divergentes, John Tyson, presidente da Tyson Foods, “disse que precisava de um conjunto de valores básicos que orientariam a nova Tyson Foods e faria com que as pessoas deixassem para trás sua identidade anterior”, diz Miller, que aconselhou a Tyson na formulação desses novos “valores básicos”. De acordo com as novas diretrizes, a Tyson Foods era uma “empresa que respeitava a fé de

seus empregados” e que se empenhava no sentido de “honrar a Deus e respeitar o próximo, os clientes e outros *stakeholders*”.

Líderes de empresas que resistem à idéia de acolher com simpatia a fé de seus funcionários talvez se deixem convencer pela evidência de que religião e espiritualidade são coisas já presentes em seu local de trabalho, conforme uma pesquisa de 2005 da National Broadcasting Company (NBC) em que 60% dos entrevistados disseram que a crença religiosa desempenhava um papel relativamente importante em suas decisões no local de trabalho. Um percentual ainda maior disse que sua fé influenciava as interações que mantinham com os colegas. De igual modo, números recentes do Censo dos EUA mostram um crescimento espetacular no índice de imigração de países não-ocidentais; um terço dos profissionais de recursos humanos entrevistados em 2001 pelo Centro Tanenbaum e pela Sociedade de Gestão de Recursos Humanos disseram que o número de religiões em sua empresa havia crescido nos últimos cinco anos, observa Miller .

Miller diz que, fazer a coisa certa e ser socialmente responsável, são elementos que impulsionam muita gente; já outras pessoas desejam expressar sua fé evangelizando seus colegas de trabalho. Outra categoria de pessoas procura um significado transcendente no trabalho, e outros esperam melhorar ou se aprofundar na oração, na meditação ou no estudo da escritura com os colegas. Há indivíduos mais entusiastas que abraçam as quatro categorias movidas pelo desejo de integrar fé e trabalho ao maior número possível de níveis.

Esse modelo confere ao empregador uma perspectiva sobre a maneira como a religião pode influenciar positivamente os negócios, acrescenta Miller. “Três dessas quatro categorias não oferecem dificuldades para a liderança. Se seus funcionários têm base ética sólida, tanto melhor. Se a fé dessas pessoas pode curá-las e restaurá-las em meio aos desafios da vida corporativa, isso também é muito bom.” Embora a outra categoria, a do proselitismo, dê margem a possíveis conflitos, a maior parte dos empregadores “nem de longe desconfia que existem estruturas legais para a atividade de evangelização no local de trabalho”, finaliza Miller .

Outra pesquisa sobre a manifestação da religiosidade nas organizações se deu numa empresa que atua na comercialização de descartáveis em geral, no interior do estado de São Paulo, com destaque para os produtos: sacos de lixo para condomínios, restaurantes, limpeza pública; sacos em rolo; espetos de bambu; flanelas; sacos plásticos para embalagem de alimentos congelados; filmes em PVC; folhas de papel alumínio para acondicionamento de produtos alimentícios; protetores de fogão de papel alumínio; filtros para coifas; coadores de café e sacos para entulhos, que chamaremos de Empresa X,

como está baseado nesse artigo: A presença da religiosidade no ambiente de trabalho: um estudo de caso, de Pupim (2007).

Na categoria de relacionamento interpessoal foi analisada a interação entre as pessoas no ambiente de trabalho. O bom relacionamento interpessoal está diretamente ligado à cooperação, harmonia, respeito, reconhecimento do outro e autocontrole. Bons resultados em organizações dependem da boa convivência entre aqueles que fazem parte do grupo, amenizando potenciais conflitos.

Sobre a existência de conflitos no ambiente de trabalho, foi relatado que o comportamento relacional das pessoas mudou ao longo dos anos. Conforme se percebeu, foi desenvolvido o hábito de evitar discussões e impulsos em momentos de instabilidade emocional. Muito desse autocontrole foi atribuído à presença da religiosidade na vida dos funcionários.

Na categoria Religiosidade no Ambiente de Trabalho foram observados aspectos relacionados à presença da religião no cotidiano dos entrevistados na Empresa X. Ou seja, buscou-se compreender de que forma a religiosidade e a espiritualidade dos trabalhadores e sócios se manifestam no trabalho. De acordo com os sócios, os preceitos éticos são fundamentais elementos norteadores das práticas de gestão na Empresa X. Este fato foi relacionado à presença da religião em suas vidas e à importância da conciliação dessas práticas com os valores individuais, continua Pupim (2007).

Foi possível notar que vários funcionários escutavam hinos de louvor por meio de seus computadores. Alguns com fones de ouvido e outros em baixo volume. De acordo com a Funcionária D, acontece com frequência o fato de um fornecedor ou cliente ligar para a empresa e perguntar sobre a religião deles ao escutar os hinos. A partir dessas conversas, em alguns casos, é criada uma relação de companheirismo a partir da identidade de valores religiosos.

Pupim (2007) concluiu que a maior parte dos funcionários participa do culto realizado na Empresa X, pois se identifica com a religião e as orações proferidas e, além disso, acredita que este momento de oração seja de grande importância para a manutenção de um bom relacionamento entre as pessoas. Uma das funcionárias entrevistadas relatou que a participação nos cultos é bem vista pela maioria, mesmo sendo realizado em horário de almoço, o que poderia ser visto como “perda do tempo livre”.

Foi notado que não existe coerção no sentido de exigir a presença de todos os funcionários nos cultos. Os funcionários que não são evangélicos afirmaram que não são pressionados a participarem das celebrações e que o não comparecimento não acarreta

conseqüências em nível profissional. Os sócios também afirmaram que há liberdade de escolha em relação à participação nos cultos.

Sobre a expressão religiosa no ambiente de trabalho, todos afirmaram que têm liberdade, desde que não atrapalhe o exercício profissional e não incomode aos demais funcionários. Percebeu-se que a religiosidade se faz presente de maneira enfática no trabalho: na forma de se vestir, nos adesivos com frases religiosas, nas proteções de tela com dizeres bíblicos, nos hinos escutados durante o trabalho, nas orações coletivas realizadas semanalmente, no comportamento consoante com as diretrizes da doutrina religiosa, dentre outros tantos elementos descritos neste relatório. Apesar de muitos dos entrevistados terem afirmado que buscam “não misturar o trabalho” com aspectos da vida pessoal, incluindo preferências religiosas, pode-se afirmar que a religiosidade é característica marcante nos relacionamentos habituais na Empresa X.

Notou-se que na Empresa X existe um clima de cordialidade e até mesmo amizade entre as pessoas. Há preocupação com o respeito ao outro, com a manutenção de um ambiente harmônico, que parece decorrente das “normas de conduta” que a religião preconiza. Os conflitos existem, conforme relatado, mas não interferem no clima de cooperação. A diversidade religiosa encontrada não foi apontada como motivação para nenhum tipo de impasse. As evidências também apontaram o tratamento igualitário por parte dos sócios da organização em relação às minorias, finaliza Pupim (2007).

4 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Cyrino (2013), o trabalho possui um papel fundamental na busca do ser humano pela realização pessoal durante sua vida. Entretanto, o tempo e energia consumidos nas atividades profissionais freqüentemente levam pessoas a negligenciar a busca pela realização em outros aspectos da vida. Há indivíduos que conseguem alcançar um equilíbrio entre os papéis que desempenham, apesar da dificuldade de tal tarefa. São pessoas equilibradas, que conseguem orientar suas vidas em princípios e direcionar seus esforços em direção ao cumprimento de sua missão de vida. Falar de espiritualidade no âmbito organizacional ainda gera muito preconceito, distanciamento e medo nas pessoas. Espiritualidade nas empresas não tem a ver com religião, igreja, dogmas ou ideologias. Trata apenas da elevação dos “valores organizacionais”. Nada mais do que isso. Assim desmistificamos os primeiros mitos quando se fala deste assunto.

Os seres humanos são seres complexos, compostos de razão, emoção e espírito. Durante muito tempo, as investigações e a ação nas organizações concederam atenção

quase exclusiva à razão, descuidando do fato de que os seres humanos também são dotados de emoções. Essa clivagem foi ultrapassada, sendo hoje amplamente aceita a estrita conexão entre as duas vertentes, como emerge da imensa literatura sobre inteligência emocional.

Quando poderíamos imaginar que um dia pudessem ser realizados congressos com a presença deste tema? Sem que pudéssemos esperar, a espiritualidade nos surpreende ao surgir como uma espécie de tábua salvadora para nossas angústias atuais. É o que parece, mas a espiritualidade vem sendo semeada há muito, inclusive por homens de ciência. Descortinou-se um mundo novo, provocando reflexões como do físico Werner Heisenberg: "será este mundo tão absurdo como está provando nossas pesquisas?". Esta expressão deveu-se a mudanças como esta expressada pelo físico Niels Bohr: "as partículas materiais isoladas são abstrações, e suas propriedades são definíveis e observáveis somente através de sua interação com outros sistemas", relata Gilberto Velloso (2007) no artigo publicado no site: www.rhportal.com.br.

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 desapego das experiências da vida.

Uma pesquisa de Mai & Denardin (2005) realizada nas afiliadas à Associação dos Jovens Empresários de Santa Maria/RS (AJESM) e a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) sobre a espiritualidade, com o objetivo de 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 e aplicada nos dirigentes que fazem parte da AJESM e da ADCE, resultou nos seguintes dados: 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.

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 “traça 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.

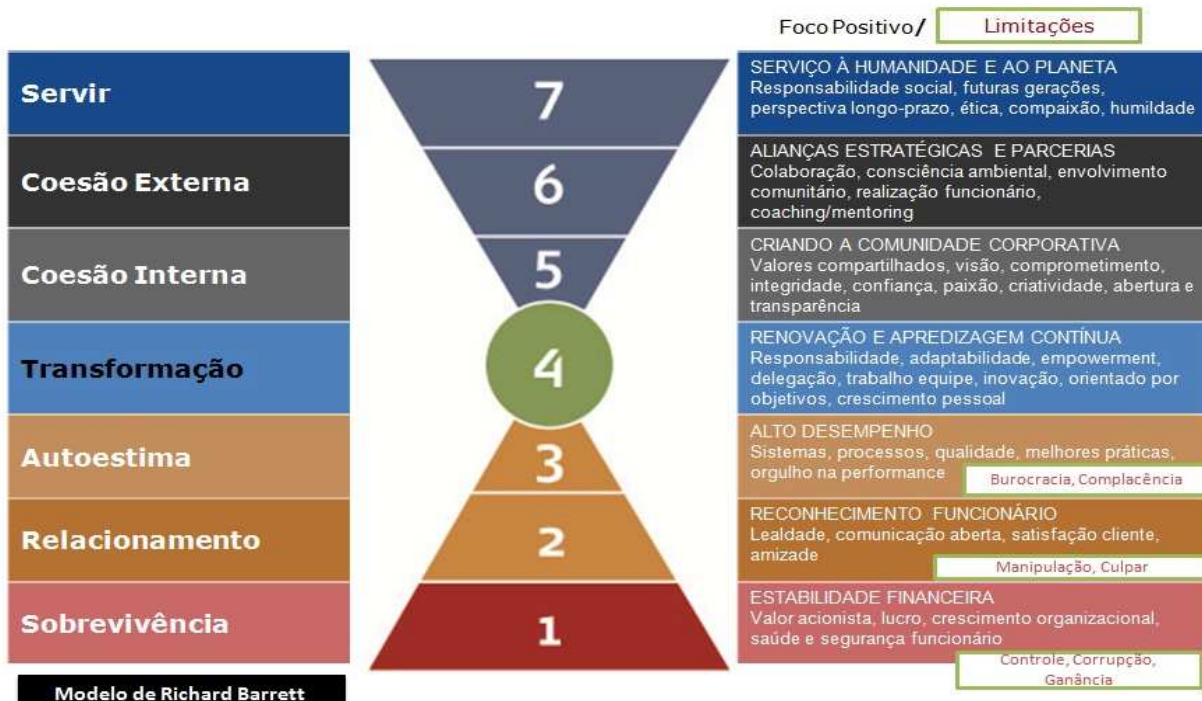
Relacionado ao nível de espiritualidade em que se encontrava em uma das empresas acima, 39% dos empresários disseram que estavam em “estágio pouco avançado”, 33% disseram estar ainda no “início do processo”, 17% disseram “não utilizar o processo” e 11% afirmaram estar em “estágio avançado. Sobre as iniciativas que uma das empresas 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.

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”.

Mai & Denardin (2005) concluíram com esta pesquisa que 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.

5 VALORES ORGANIZACIONAIS

Para Barrett (2005), valores organizacionais são classificados em 7 níveis. Quanto mais altos os valores de uma organização, mais espiritualizada ela é. Veja como é esta classificação dos 7 níveis na imagem abaixo:



Se uma empresa possui muitos valores organizacionais nos três níveis inferiores, podemos dizer que esta empresa está muito focada em atender as necessidades básicas, dela própria e de seus funcionários. E se nesses valores vividos na empresa encontramos limitações como “controle, excesso de horas de trabalho, foco de curto prazo, burocracia,

autoritarismo, complacência, corrupção e manipulação”, podemos afirmar que esta empresa possui uma cultura focada no curto prazo. Então o medo é um sentimento constante das pessoas que nela trabalham.

Já as empresas que possuem valores organizacionais distribuídos nos quatro níveis superiores, podemos dizer que são empresas que possuem altos níveis de espiritualidade. Do nível quatro para o nível sete não existem valores limitantes e portanto, não existe medo e sim amor instalado na cultura organizacional. Quando o medo deixa de existir, as pessoas trafegam numa frequência mais leve, amistosa, as relações interpessoais são muito valorizadas e as pessoas se sentem felizes trabalhando para esta empresa, continua Barret (2005).

Porém, uma empresa que possui apenas valores “elevados”, ou seja, de nível quatro para o nível sete, pode não estar conectada à realidade do mundo capitalista, que é tão focado em resultados, e onde o sucesso de uma empresa é determinado pelos números positivos ao final de cada período. Por isso, essas questões ainda parecem um tanto utópicas.

Então a indicação consultiva é que as empresas elevem seus níveis de espiritualidade, mas mantenham, também valores de sustentação saudáveis nos níveis um, dois e três. Aí teremos uma empresa com o que chamamos de “Cultura Organizacional de Aspecto Total”. A empresa estará preocupada em gerar sustentação em todas as cadeias de valores, cuidando da saúde integral de seus colaboradores, geração de negócios sustentáveis, rentabilidade do ponto de vista financeiro, e consequentemente estarão assegurando sua longevidade, deixando um legado para as futuras gerações.

Barret (2005) continua relatando que a eliminação de valores limitantes é o passo inicial para se começar a espiritualização de uma empresa. Já a elevação dos valores organizacionais deve ser uma meta contínua. Não acontece de um dia para outro. Todos os dias a liderança deve dar um passo a frente neste sentido. É tarefa da liderança fazer esta transição. Levar a empresa do medo ao amor, do nível mundano para o espiritual, da incerteza para a longevidade.

O que acontece no clima e cultura organizacional de uma empresa que eleva seu nível de espiritualidade? Harmonia, colaboradores satisfeitos, clima muito bom, *turn over* em níveis aceitáveis, alto engajamento, pessoas apaixonadas por seu trabalho e pela empresa, alegria, relações interpessoais recheadas de colaboração, cortesia, gentileza e pessoas talentosas que jamais pensam em deixar suas funções. Retenção de talentos deixa de ser uma prioridade de Recursos Humanos, eles dificilmente vão embora.

Diversos autores (CATANANTE, 2002; CHOPRA, 2002) afirmam que as organizações competitivas de sucesso tendem a ter um perfil menos centrado em si próprias, conferindo mais atenção às necessidades dos indivíduos que nela trabalham e à comunidade na qual estão inseridas. Para que a espiritualidade corporativa possa ser desenvolvida, as empresas têm buscado profissionais que estejam alinhados com esses valores (KOUZES e POSNER, 1996; LACERDA, 2005). Por esta razão, faz-se necessário entender a visão dos líderes modernos sobre o conceito de espiritualidade no trabalho.

6 COMPROMETIMENTO E CLIMA NAS ORGANIZAÇÕES

Comprometimento Organizacional é um conceito que descreve o vínculo organizacional do indivíduo com uma instituição. O vínculo pode ser estabelecido de várias formas. Entendo que dessa coleta o comprometimento pode ser descrito como o envolvimento com a organização que incita a realizar um esforço considerável em prol da empresa, sendo este afetado pela natureza do vínculo. De acordo com Bastos (2002) o vínculo organizacional pode ter 5 abordagens encontradas normalmente na bibliografia:

1. Afetivo, também chamado atitudinal: o indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. O comprometimento afetivo é aquele associado à idéia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização.
2. Calculativo ou instrumental: comprometimento como função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização. O comprometimento seria fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, em aspectos como salário, status e liberdade.
3. Sociológico: relação de autoridade e de subordinação. O comprometimento do trabalhador se expressa no interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade da relação autoridade/subordinação. Desta forma, os indivíduos levam para o trabalho tanto uma orientação para seus papéis de subordinados, quanto um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação.
4. Normativo: internalização de pressões normativas de comportamento.
5. Comportamental: manutenção de determinadas condutas e de coerência entre seu comportamento e as suas atitudes. O comprometimento “pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se

eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”. Desta forma, as pessoas tornam-se comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo de auto-reforçamento no qual cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência.

Diversas pesquisas se caracterizam por estudar o vínculo do comprometimento organizacional com outros fenômenos psicossociais, tais como ética do trabalho, estresse e qualidade de vida no trabalho. Estudos na área de comportamento organizacional levam a afirmação de que, a exposição a fatores de tensão no trabalho pode provocar efeitos nocivos na produtividade e na satisfação dos membros de uma organização. Entre esses fatores que provocam estão o conflito de papéis, a ambigüidade e a sobrecarga de papéis. As tensões no trabalho também podem ser originadas pela própria estrutura do papel, pois aqueles que determinam os papéis podem ter expectativas conflitantes através de comunicações incompatíveis, ou difíceis, de priorizar. Diversos autores encontraram correlações positivas significativas entre a sobrecarga de trabalho e a insatisfação com a função exercida (Rodriguez & Apocada, 2001).

Amorin (1996), por sua vez, apresenta dados coletados no Brasil sobre a possível influencia das tensões e do comprometimento organizacional sobre a satisfação no trabalho, prevendo que, o comprometimento organizacional e a ambigüidade tolerável apresentaram correlações positivas com a satisfação com o trabalho e o conflito de papéis e sua sobrecarga apresentaram correlações negativas.

A pesquisa sobre comprometimento parece indicar que este seria uma resposta do indivíduo às organizações que oferecem suporte para os seus objetivos de crescimento e de desenvolvimento pessoal e profissional, em um contexto de equidade no tratamento dos seus recursos humanos. Num amplo estudo, foram identificadas quatro dimensões bipolares de comprometimento: a primeira é o Pró-sindicato - Anti-sindicato, no qual o primeiro pólo apresenta um baixo comprometimento com a organização e a carreira, ocorrendo o inverso no segundo; a segunda dimensão é o profissional comprometido x profissional descomprometido com a sua profissão, em que o primeiro pólo apresenta um comprometimento alto, exclusivamente com a profissão, e o segundo, apresenta só, um alto compromisso com a organização e o sindicato. A terceira dimensão, por sua vez, é o profissional sindicalista x profissional localista, em que o primeiro pólo apresenta um alto compromisso com o sindicato, mas um nível muito baixo de comprometimento com a carreira e a organização. Já o profissional localista apresenta apenas um moderado compromisso com a organização. Por fim, a quarta e última dimensão se refere ao pólo

dos comprometidos em geral x os descomprometidos em geral, na qual, o primeiro é compromissado com a profissão, a organização e o sindicato, enquanto o segundo tem muito baixo nível de comprometimento em geral, finaliza Amorim (1996).

Sobre um clima organizacional amigável, harmonioso e que favorece algumas resoluções de conflitos internos o artigo “Como manter um bom clima organizacional”, de Amanda Kappel (2013), menciona que colaboradores estimulados e valorizados colocam o cliente em primeiro lugar. A presença de um clima organizacional harmonioso é essencial para toda empresa que pretende satisfazer as expectativas de seus clientes. Para conquistá-los, é preciso conquistar as pessoas que cuidam deles. Se os colaboradores se consideram importantes, eles colocam o cliente em primeiro lugar, conforme a fonte: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa>.

Toda empresa sonha em alcançar melhores índices de produtividade, mas, para isso, precisa de funcionários motivados, felizes e orgulhosos dos valores compartilhados com a organização. Hoje, toda empresa que quer obter sucesso precisa investir em um clima organizacional harmonioso. Clima organizacional é definido, na maioria das vezes, como a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelos colaboradores da empresa e que influencia o comportamento e a motivação dessas pessoas. É o “clima” que nos faz sentir à vontade e felizes para permanecer no ambiente de trabalho, interagir com os colegas e realizar atividades. <http://www.senado.gov.br/senado/portaldoservidor/jornal>, de Camila Sá (2013).

7 LIDERANÇA

Liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos. A liderança pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir forçosamente um cargo de liderança. É um tipo de liderança informal. Quando um líder é eleito por uma organização e passa a assumir um cargo de autoridade, exerce uma liderança formal. Um líder é uma pessoa que dirige ou aglutina um grupo, podendo estar inserido no contexto de indústria, no exército, etc. Não existe um único tipo de líder, mas vários, em função das características do grupo (unidade de combate, equipe de trabalho, grupo de adolescentes). O líder proporciona a coesão necessária para realizar os objetivos do grupo. Um líder eficaz sabe como motivar os elementos do seu grupo ou equipe. Novas abordagens sobre o tema defendem que a liderança é um comportamento que pode ser exercitado e aperfeiçoado. As habilidades de um líder envolvem carisma, paciência, respeito, disciplina e, principalmente, a capacidade de influenciar os subordinados

Os três estilos clássicos de liderança, que definem a relação entre o líder e os seus seguidores, são: Autocrática, Democrática e Liberal (ou *Laissez-faire*).

1) Liderança Autocrática: É um tipo de liderança autoritária, na qual o líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo. O líder não ouve a opinião do grupo.

2) Liderança Democrática: O líder estimula a participação do grupo e orienta as tarefas. É um tipo de liderança participativa, em que as decisões são tomadas após debate e em conjunto.

3) Liderança Liberal: Há liberdade e total confiança no grupo. As decisões são delegadas e a participação do líder é limitada.

Bergamini (1994), observa que o tema da liderança tem um forte apelo tanto para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos. Muitas vezes esse conceito assume uma conotação de "dom" mágico, responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras. A imaginação daqueles que se envolveram com o assunto fez com que ele fosse investigado a partir dos mais diferentes enfoques, trazendo à luz do conhecimento da ciência comportamental as mais variadas inferências. A liderança tem sido também estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas.

Devem existir razões muito especiais que justifiquem o crescente interesse de pesquisadores e autores a respeito da inevitável união entre aqueles pontos comuns que interligam a dinâmica motivacional e a eficácia da liderança. Esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. Considerando liderança e motivação como dois assuntos tão entrelaçados, é possível concluir que guardam uma ligação de parentesco forte entre si, a ponto de serem considerados como sinônimos, sinaliza Bergamini (1994).

Assim, a figura do líder toma novo aspecto, como propõe (SMITH & PETERSON 1989 p. 11):

"A eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis - não é mudar comportamentos, mas dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo e especialmente articulá-los para que possam comunicar se sobre o sentido do comportamento deles (...). Essa dupla capacidade, dar sentido às coisas e colocá-las em linguagem significativa para um grande número de pessoas, dá ao líder enorme alavancagem".

Para administrar o sentido que as pessoas dão ao trabalho que fazem, é necessário conhecer como suas necessidades motivacionais o valorizam. Durante muitos anos, a forma pela qual os candidatos a cargos de chefia, gerência ou administração foram escolhidos baseou-se em padrões que pouco tinha a ver com o futuro papel de liderança a ser desempenhado por essas pessoas. Assim sendo, a realidade atual das organizações empresariais brasileiras acusa uma ausência marcante daqueles que, no exercício de tais cargos, poderiam ser qualificados como verdadeiros líderes. Por outro lado, os programas de treinamento e desenvolvimento dos novos chefes foram principalmente planejados para oferecer pesadas doses de conhecimentos técnicos e administrativos e muito pouco era mencionado sobre aquilo que dizia respeito ao processo de interação pessoal no contexto da liderança. Sem os cuidados necessários, instaurou-se em pouco tempo um clima de desmotivação generalizada.

Propondo que o líder tenha oportunidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho em particular e à organização como um todo, se aceita seu poder de interferir junto à cultura organizacional. Esta maneira de conceber a liderança reclama não somente a inclusão dos seguidores, como também dos pares e superiores, pois muito raramente o sentido percebido pode ser definido de maneira unilateral. Isso pode ultrapassar os limites da vida consciente, como coloca Burns: "Mas o processo fundamental, um pouco mais amplo, é, em larga escala, tornar consciente aquilo que permanece inconsciente em seus seguidores".

A eficácia do líder, enquanto administrador do sentido e conseqüentemente agente de mudança, apóia suas bases no profundo conhecimento não somente do contexto cultural da organização, mas também na sua habilidade interpessoal em conhecer aqueles que dependem dele, facilitando sua chegada até a auto-realização. Embora o pensamento leigo nem sempre o admita, é importante que se ressalte a diferença já sacramentada por muitos autores no tocante ao que se entende por líderes e administradores. Lapierre coloca essa distinção nos seguintes termos:

"Numa extremidade do contínuo, o administrador é caracterizado como uma pessoa que reage, sobretudo em resposta à situação exterior. Trata-se de alguém que dirige uma empresa (aqui considerada na acepção mais ampla do termo) de maneira a procurar eficiência e eficácia dentro de uma estrutura interna ordenada, regulamentada e hierarquizada. A razão de ser é identificar e responder às necessidades manifestas ou latentes dos consumidores. O administrador levará em conta, principalmente, os recursos disponíveis dentro da empresa e as oportunidades ou ameaças existentes em um determinado mercado. Na outra extremidade, o líder, no entanto, apresenta-se como uma pessoa que dirige e inicia a empresa, centrada, antes de mais nada, em sua visão pessoal. Este indivíduo reagirá de acordo com a sua realidade interior, pro-agindo posteriormente em um ambiente ou em determinado mercado. Isto pode implicar - e geralmente implica - que o líder acabe levando menos em conta os recursos disponíveis, ou então, que inicie ou leve a efeito as mudanças necessárias no ambiente ou em determinado

mercado. O modo de estruturação é freqüentemente mais orgânico, mais centrado na pessoa do próprio líder, menos regulamentado e hierarquizado” (LAPIERRE, 2001, p. 129).

Esclarecer as diferenças entre os tipos de ações administrativas e de liderança tem sido alvo de destaque por parte de importantes autores em administração, como foi recentemente publicado por Bennis (1989):

- o gerente administra; o líder inova;
- o gerente é uma cópia; o líder é original;
- o gerente focaliza-se em sistemas e estruturas; o líder focaliza-se nas pessoas;
- o gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem a perspectiva do longo prazo;
- o gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o que e por quê;
- o gerente tem seus olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre nos horizontes;
- o gerente limita; o líder dá origem;
- o gerente aceita o status quo; o líder o desafia;
- o gerente é o clássico bom soldado; o líder é a própria pessoa;
- o gerente faz certo as coisas; o líder faz as coisas certas.

8 CONFLITOS INTERNOS NAS ORGANIZAÇÕES

Com uma vasta revisão bibliográfica, procuramos responder as seguintes questões, referentes aos conflitos que muitas organizações enfrentam ou tentam resolver no interior de sua empresa: os problemas das organizações seriam facilmente resolvidos, se a espiritualidade fosse utilizada, para tal finalidade? Como tornar o clima organizacional mais amistoso, saudável e harmonioso, tendo como base a espiritualidade desenvolvida? Como um gestor deve agir diante de um conflito interno no local de trabalho, utilizando a espiritualidade como auxílio na resolução desse problema?

Segundo o Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO), no artigo: Como se livrar de ambiente incômodo, os conflitos no trabalho precisam ser gerenciados para não prejudicar o bom andamento das atividades. Cabe ao gestor conhecer a personalidade, o caráter, os desejos, e as necessidades de seus auxiliares, para poder entender esta parte do relacionamento humano. Além destes fatores, é comum aparecer outros que traduzem em conflitos, como a ansiedade, a competitividade, e a frustração. Todos são sentimentos que alteram o comportamento emocional das pessoas, gerando pequenos e grandes conflitos entre chefes e subordinados.

Como surgem os conflitos? O conflito surge diante de uma situação de confronto, das situações acima expostas, provocadas por desejos diferentes, das pessoas envolvidas durante uma negociação rotineira de trabalho. Dependendo do nível do conflito, pode gerar um pequeno ou um grande mal estar entre os envolvidos ou na equipe. Como resolver um conflito? Na maioria das vezes um conflito não se resolve, mas pode ser administrado. Assim as pessoas envolvidas, passam a se entender melhor e para o bem de todos (envolvidos e empresa), passam a se relacionar nas atividades e a se respeitar mais. Para começar a solução de um conflito, é importante que os envolvidos, estejam dispostos a atender aos objetivos da empresa, transcritos na Missão ou na Política da Qualidade.

O confronto de opiniões é fundamental para a saúde do negócio e dos envolvidos, segundo Ferla (2012). É combustível para a criatividade e a inovação. É o antídoto contra a inércia e a conformidade. Um dos desafios mais relevantes nas organizações é estimular a criação de ambientes de trabalho propícios ao diálogo permanente, ao debate, à aprendizagem, à geração e aplicação de novas ideias. Embora este pareça um discurso óbvio, encontrado em quaisquer publicações sobre a melhor forma de gerenciar negócios e liderar pessoas, a prática mostra que falar é mais fácil do que fazer. Confronto, debate e diálogo só são possíveis entre pessoas emancipadas. Para tanto é necessário, nas empresas, abandonar, em grande medida, o apego à hierarquia e a tudo o que ela representa. Pouco provável que as pessoas possam ser sinceras, confrontando ideias ou decisões de superiores. Isso envolve poder e, nas organizações, esse é um tema delicado. Nas empresas, por exemplo, as pessoas são sensíveis à abordagem de temas como incompetência, erro, inabilidade, improdutividade, desonestidade, fracasso, perda de poder e status, remuneração, benefícios, reprovação por parte de colegas, clientes ou superiores. Há tendência à autocomiseração e medo de não ser amado e admirado. Então, se investe muita energia em autodefesa e em não perder a admiração ou a cumplicidade de outras pessoas. Daí a dificuldade com avaliação e feedback sinceros e bem aplicados, pelo menos frente a frente.

A tarefa de conciliar os interesses conflitantes, deve ser de uma pessoa externa à equipe, para que possa desarmar os estados de espírito "armado e defensivo" que normalmente existe entre os envolvidos em conflitos. Quais as principais causas dos conflitos? Isto é evidente, pois os conflitos praticamente não existem quando se tem um líder mais afeito ao diálogo e à participação das pessoas. Os conflitos são um grande bloqueador da qualidade e produtividade no trabalho. Nas atividades diárias das empresas, onde o "espaço social" é pequeno, os conflitos tendem a se manifestar mais, e

é nesta hora que nossos empresários precisam estar atentos, para não perderem qualidade e produtividade na sua empresa, finaliza (IBCO).

Montana (2005) escreveu que um conflito pode se dar entre duas ou mais partes, sejam elas indivíduos, grupos, departamentos, divisões ou empresas e ele propõe os seguintes tipos de conflitos:

a) Conflitos internos: ocorre quando duas ou mais opiniões opostas ocorrem em um único indivíduo.

b) Conflitos entre indivíduos: os conflitos entre indivíduos dentro da organização são vistos como resultado de diferenças de personalidade.

c) Conflitos entre indivíduos e grupos: o indivíduo que não concorda com as normas de comportamento do grupo ou com os valores encontrados na cultura Organizacional estará em conflito com o grupo de trabalho ou com toda a organização.

d) Conflitos entre grupos: o conflito entre grupos é inevitável devido a dois fatores básicos da organização: a competição por recursos escassos e pelos diferentes estilos gerenciais necessários para a operação eficaz de diferentes departamentos.

e) Conflitos entre organizações: Cada empresa procura o dinheiro do consumidor no mercado, e essa competição leva as organizações a entrarem em conflito.

Para um gestor que utiliza a espiritualidade para a resolução de problemas numa organização, os encontros entre as partes conflitantes podem auxiliar no propósito de identificar o problema e resolve-lo por meio de discussão aberta. As metas também devem estar superordenadas, criando um compartilhamento que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes. Expansão de recursos, quando o conflito é causado pela escassez de um recurso a expansão do recurso pode criar uma solução ganho-ganho. Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns, com a suavização. Cada uma das partes abre mão de algo valioso, isso se chama concessão. Um bom gestor também se utiliza do comando autoritário usando sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas. Alteração de variáveis humanas com técnicas de mudança comportamental, tal como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causem conflitos. Alteração de Variáveis estruturais, correspondente com as mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas, etc, finaliza Montana (2005).

9 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Limongi-França (1997), a “gestão da qualidade de vida no trabalho é a busca do equilíbrio dinâmico e harmônico entre as necessidades humanas, biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais e os princípios do trabalho ergonomicamente correto e sustentável.”

O tema “Qualidade de Vida no Trabalho - QVT” vem se tornando cada vez mais uma preocupação para a administração pública e empresas, devido à ligação que existe entre condições adequadas para realização de um trabalho e produtividade, podendo se destacar por vários itens que formam um conjunto de fatores que interferem no desempenho dos funcionários. A QVT assimila duas posições antagônicas: a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade. A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, isto é, depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A QVT representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização, finaliza Limongi-França (1997) .

Montana (2005) diz que a QVT envolve uma constelação de fatores: a) a satisfação com o trabalho executado; b) as possibilidades de futuro na organização; c) o reconhecimento pelos resultados alcançados; d) o salário percebido; e) os benefícios auferidos; f) o relacionamento humano dentro do grupo e da organização; g) o ambiente psicológico e físico de trabalho; h) a liberdade e responsabilidade de decidir; i) as possibilidades de participar.

A qualidade de vida no trabalho envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contextos) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudança. A importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e cada organização. Portanto, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais.

10 CRÍTICAS AO MOVIMENTO DA ESPIRITUALIDADE

Discutir se um movimento é bom ou não, se trará benefícios ou malefícios a um grupo de pessoas ou a uma comunidade, vem de encontro com as decisões mais assertivas a serem tomadas no que diz respeito a um assunto, por isso Robbins (2010) em seu livro, apresenta três questões a serem discutidas e repensadas sobre a espiritualidade nas empresas, são elas:

Primeira: é a questão da fundamentação científica, pois há poucas pesquisas sobre espiritualidade no local de trabalho correndo o risco de não se manter. Seria apenas um jargão administrativo? As características culturais identificadas separam as organizações espirituais de fato? A espiritualidade foi definida de forma tão ampla em certas fontes, que práticas, que vão desde rodízio de tarefas a retiros corporativos em centros de meditação já foram chamadas de espirituais. Funcionários que trabalham nessas organizações espirituais, percebem que trabalham em tais organizações?

Para Robbins (2010) a segunda questão é: as organizações espirituais são legítimas? Elas têm o direito de impor valores espirituais a seus funcionários? Para responder a essas questões, há que existir claramente a possibilidade de que a ênfase em aspectos espirituais não seja bem recebida por alguns funcionários. Algumas instituições leigas, como empresas comerciais não devem tentar impor valores espirituais a seus funcionários. Essa crítica tem uma validade indiscutível quando se estende a espiritualidade como a prática de determinada religião no local de trabalho e às vezes acaba perdendo a força quando o objetivo é apenas ajudar as pessoas a encontrar um sentido em seu trabalho.

Terceira questão: a espiritualidade e a lucratividade são compatíveis entre si? Há evidências que os objetivos podem ser perfeitamente compatíveis, pois há empresas, segundo pesquisas, que adotaram a abordagem espiritualista melhoraram sua produtividade e reduziram a rotatividade. Há empresas que oferecem a seus funcionários oportunidades de crescimento espiritual, tiveram um desempenho melhor do que as outras. Outras pesquisas revelam que a espiritualidade nas organizações está relacionada à criatividade, a satisfação do funcionário, ao desempenho de equipe e ao comprometimento organizacional, finaliza Robbins (2010).

11 RESULTADOS ESPERADOS

A revisão bibliográfica realizada permitiu a formulação de algumas conclusões que servem como auxílio para conhecer a importância sobre o desenvolvimento espiritual de indivíduos nas organizações, e como essa espiritualidade auxilia nas resoluções de

conflitos internos. Percebeu-se também que o conceito de espiritualidade no contexto organizacional deve ser um pouco mais divulgado e desmistificado da religião e que se devem desconsiderar algumas questões de espiritualidade que não se refiram à nossa vida. Aspectos como a vida após a morte e a origem da vida não são relevantes para a discussão à qual o ambiente empresarial se propõe, ainda que seja comum encontrar pessoas que associem espiritualidade à religiosidade.

Espera-se discutir mais sobre o tema, entre os amigos, entre a família, entre o convívio com colegas de trabalho e principalmente num patamar hierárquico de uma organização, pois a espiritualidade é um assunto mais que atual e mais que importante para o relacionamento humano, nas mais diversas formas de convívio, por mais que ela seja individual mas, com reflexo coletivo.

12 CONCLUSÃO

A discussão a respeito da espiritualidade vem crescendo no ambiente corporativo principalmente por duas razões básicas, conforme relata Catanante (2002): a) o cenário atual faz com que as organizações confiem a executivos de alto padrão informações que são vitais para seu sucesso. A informação, o conhecimento e a criatividade tornaram-se essenciais para o executivo moderno. Entretanto, para que essa confiança possa ser praticada, é preciso que o profissional demonstre integridade e ética em sua personalidade. b) a concorrência trazida pela globalização faz com que empresas estejam buscando desenvolver competências intangíveis para agregar valor às suas marcas. A consciência espiritual demonstrada pela maneira pela qual as empresas lidam com o social, ecologia e força de trabalho têm sido valorizadas no mercado.

Diante disso o desenvolvimento da espiritualidade não se dá por meio de técnicas pragmáticas para influenciar o comportamento humano. O desejo pela obtenção de resultados em curto prazo pode fazer com que empresas utilizem técnicas manipulativas para obter o comportamento necessário de seus funcionários. Entretanto, o desenvolvimento da espiritualidade é uma questão de escolha individual, que exige determinação e diligência pessoal. A maneira de se influenciar alguém a desenvolvê-la é por meio do exemplo, reforçada pela exposição de conceitos. As características formadoras da espiritualidade como integridade e ética foram consideradas como as mais importantes em um líder. Provavelmente, o descontentamento da sociedade com o comportamento desonesto de alguns governantes brasileiros, amplamente discutidos na sociedade nos últimos meses, teve influência nesta resposta.

O desenvolvimento espiritual é uma decisão individual e particular, mas a empresa pode difundir o ambiente apropriado para os funcionários serem estimulados a seguir esse caminho. A empresa que quiser antecipar-se no tempo, isto é, a empresa que quiser caminhar para a cultura e os valores que serão padrões comuns a todas as instituições e empresas, bastará começar a inserir em seu meio o amor (o respeito às pessoas), a integridade, a boa ética, a preocupação com a ecologia e função social. E então naturalmente criará o ambiente necessário para o funcionário se espiritualizar. Em outras palavras, estará implantada a espiritualidade na empresa. Espiritualidade na empresa deve ser vista como ação da religiosidade, ou seja, o fato de o funcionário pôr em prática, em favor do próximo, o que sua religião ensina. As pessoas tendem a avaliar a espiritualidade da organização com base na espiritualidade dos líderes que dirigem aquela empresa. Isto ressalta a importância do exemplo demonstrado pela alta gerência em questões éticas no dia a dia.

Qual a possibilidade de começarmos a refletir sobre a ajuda que a espiritualidade pode fornecer às organizações, inclusive empresariais? Precisamos entender que a espiritualidade configura-se como um caminho que nos ajuda a desenvolver a consciência de estar neste mundo de um modo responsável. Ser responsável por si mesmo significa ser responsável também pelos outros. Para tornar possível o alcance da consciência deste fato, é preciso libertar a própria essência. Está na essência de cada um o maior potencial de contribuição à disposição da sociedade, um bem deveras precioso para ser jogado fora como temos feito desde a revolução industrial. A espiritualidade pode ajudar-nos a assumir nossas responsabilidades perante a vida em todos os sentidos, dos quais a responsabilidade profissional é apenas uma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, M. Alice (1996). **Relação entre as tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e Satisfação no trabalho**. Trabalho, Organização e Cultura. ANPEPP 11. São Paulo.

BARRET R. **Criando uma Organização Dirigida por Valores: Uma abordagem sistêmica para a transformação cultural**. Editora: AntaKaran, 2005.

Bastos, A. V. B. & Fonseca, C. A. M. (2002). **Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho**. Anais do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração, 16. Salvador: UFBa.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. Rev. [online]. 1994, vol.34, n.3, pp. 102-114. ISSN 0034-7590.

BENNIS, W. **On becoming a leader**. New York: Reading Ass., Adilson Wesley, 1989, p. 45.

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

BROWN, G. **Espiritualidade: história e perspectivas**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

BURNS, J. M. **Liderança**. New York: Harper & Raw Publishers, 1978, p, 40.

CATANANTE, B. **Espiritualidade no trabalho**. In: Manual de Gestão de Pessoas e equipes: Estratégias e Tendências, vol. 1. São Paulo: Gente, 2002.

CIRYNO F. D. A Espiritualidade nas Organizações. Disponível em www.genteplena.com.br. Acesso em: 18 mar. 2013.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?: Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. 17 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

FERLA, Luiz Alberto (2012). **Como resolver conflitos internos no trabalho**. Disponível no site: www.rhcentral.com.br/artigos/. Acesso em: 26 Jul. 2013.

FILORAMO, Giovanni; PRANDI, Carlo. **As Ciências das Religiões**. São Paulo: Paulus, 1999.

FRANÇA, A. Limongi (1997). **Qualidade de vida no trabalho**. Disponível no site: www.Qualidade-De-Vida-No-Trabalho/293286.html. Acesso em 01 Ago. 2013.

GALERANI, G. Religião nas empresas. Disponível no site: www.aberje.com.br/acervo_colunas . Acesso em: 06 Ago. 2013.

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

HAWLEY, J. **Redespertar espiritual no Trabalho**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

KAPPEL, A. **Como manter um bom clima organizacional**. Disponível no site: www.sebrae.com.br/momento/. Acesso em: 06 Ago. 2013.

KOUZES, J. M., e POSNER, B. Z. **Sete lições para guiar a viagem para o futuro**. In: KRETLY, P. Figura de transição: o poder de mudar destinos: como romper padrões e transformar o mundo ao seu redor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

LAPIERRE, L. **Imaginário, Administração e Liderança**. In: BERGAMINI, C., CODA, R. Op. cit. p. 129, 2001.

MAI, C. F.; DENARDIM, E. S. **Espiritualidade nas Empresas: uma nova maneira de desenvolver líderes de sucesso**. Disc. Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas, Santa Maria/RS, v. 1 , n. 1, p. 19-43, 2005.

MILLER, R. **Fim de um tabu: empresas e religião entram em acordo**. Disponível no site: www.wharton.universia.net . Acesso em: 06 Ago. 2013.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

PUPIM, T. G. **A presença da religiosidade no ambiente de trabalho: um estudo de caso**. Programa de Pós-graduação em Administração. Mestrado em Administração. Universidade Federal do Espírito Santo, 2007.

ROBBINS, S. P.; JUDGE T. A.; SOBRAL F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução: Rita de Cássia Gomes. 14ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUEZ, M. & APOCADA, P. **La cultura organizacional: um concepto integral**, Espanha, UPV, 2001.

SÁ, Camila. **Clima Organizacional**. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/senado/portaldoservidor/jornal>. Acesso em 30 Jul. 2013.

SMITH, R., PETERSON, M. F. **Liderança, organização e cultura**. London: Sage Publication, 1989, p. 11.

VELLOSO G. **Espiritualidade nas Empresas**. Disponível em www.rhportal.com.br. Acesso em 10 abr. 2013.