

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)



 **Atena**
Editora

Ano 2018

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Atena Editora
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações
[recurso eletrônico] / Organizadora Gabriella de Menezes Baldão.
– Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Inovação, Gestão
Estratégica e Controladoria nas Organizações; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-69-7

DOI 10.22533/at.ed.697183110

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Baldão,
Gabriella de Menezes. III. Série.

CDD 658.151

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A “Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora. Em seu I volume, apresenta, em seus 22 capítulos, os novos conhecimentos para Administração nas áreas de Inovação e Gestão.

As áreas temáticas de Inovação e Gestão englobam assuntos de suma importância para o bom andamento de projetos e organizações. O tema Inovação vem sendo cada vez mais pesquisado em função da necessidade da busca constante pela prática desta temática, seja em busca de soluções ou de lucro. O tema Gestão é um assunto que vem evoluindo a cada dia por causa de sua prática ser vital em todas as áreas e departamentos.

Os estudos em Inovação e Gestão estão sempre sendo atualizados para garantir avanços não apenas em organizações, mas na humanidade. Portanto, cabe a nós pesquisadores buscarmos sempre soluções e novas formas de inovar e gerenciar.

Este volume dedicado à Administração traz artigos que tratam de temas que vão desde contabilidade, gestão de pessoas, diversidade geracional até sistemas e tecnologias que visam avanços na área de Administração.

Aos autores dos diversos capítulos, pela dedicação e esforços sem limites, que viabilizaram esta obra que retrata os recentes avanços científicos e tecnológicos nas áreas de Inovação e Gestão, os agradecimentos dos Organizadores e da Atena Editora.

Por fim, desejo que este livro possa colaborar e instigar mais estudantes e pesquisadores na constante busca de novas tecnologias para a área de Administração e, assim, garantir incremento quantitativos e qualitativos na produção de alimentos para as futuras gerações de forma sustentável.

Gabriella de Menezes Baldão

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
AS METODOLOGIAS ATIVAS E O EMPREENDEDORISMO PARA GESTÃO DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO	
<i>Ana Paula Alves Bleck Duque</i>	
<i>Cristina de Carvalho Ares Elisei</i>	
<i>Luciana Tomé de Souza Castilho</i>	
<i>Maria Cristina Carrupt Ferreira Borges</i>	
<i>Paulo César Ribeiro Quinteiros</i>	
<i>Sérgio Roberto Montoro</i>	
CAPÍTULO 2	11
COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO	
<i>Renato Przychynski</i>	
CAPÍTULO 3	32
QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO POR MEIO DA ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA	
<i>Randes de Faria Enes</i>	
<i>Stella Regina Reis da Costa</i>	
CAPÍTULO 4	49
RECUPERAÇÃO JUDICIAL E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UMA EMPRESA GAÚCHA	
<i>Sandro Marczewski</i>	
<i>Juliana Jaeschke</i>	
CAPÍTULO 5	68
REFLEXÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES E OS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO: METODOLOGIAS E PARTICULARIDADES	
<i>Leila Valente Sirica</i>	
CAPÍTULO 6	85
SISTEMA COMPUTACIONAL DE APOIO AO GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE	
<i>Elmo Rodrigues da Silva</i>	
<i>Neemias Espindola dos Santos</i>	
<i>Luiz Antonio Arnaud Mendes</i>	
<i>Ubirajara Aluizio de Oliveira Mattos</i>	
CAPÍTULO 7	103
SUSTENTABILIDADE NO ENSINO SUPERIOR: O CASO DO UNILASALLE-RJ	
<i>Aleksandra Sliwowska Bartsch</i>	
<i>Silvia Oliveira</i>	
<i>Gustavo Braga</i>	

CAPÍTULO 8	119
TECNOLOGIA E A CARREIRA DOCENTE: UMA ADAPTAÇÃO NECESSÁRIA	
<i>Anderson Ricardo Silvestro</i>	
CAPÍTULO 9	131
TRÂNSITO DE PEDESTRES COM DEFICIÊNCIA FÍSICA E VISUAL: ACESSIBILIDADE SEGUNDO A ABNT	
<i>Keli Luana Hahn</i>	
<i>Liane Marli Schäfer Lucca</i>	
CAPÍTULO 10	141
TRANSPORTE ACESSÍVEL DURANTE OS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016 - UMA ANÁLISE NEURO-FUZZY DE ATRIBUTOS DE ACESSIBILIDADE À LUZ DA PERSPECTIVA DO USUÁRIO DAS LINHAS ALIMENTADORAS DO BUS RAPID TRANSIT - RJ	
<i>Priscila da Silva Oliveira</i>	
<i>Leonardo Oliveira</i>	
CAPÍTULO 11	160
A ADMINISTRAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS	
<i>Danielle de Souza Saad</i>	
<i>Gisele Medianeira Cardoso</i>	
<i>Jean Carlos Cavalheiro</i>	
<i>Andréa Vieira Brasil</i>	
CAPÍTULO 12	172
A GESTÃO DA POLÍTICA PÚBLICA EM EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: UMA PROPOSTA DE REVISÃO DAS AÇÕES ADMINISTRATIVAS E ACADÊMICAS EM BUSCA DA EFICIÊNCIA DA RELAÇÃO ENTRE DISCENTES MATRICULADOS E FORMADOS NO ÂMBITO DO SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB	
<i>Carlos Cezar Modernel Lenuzza</i>	
<i>Luiz Alberto Rocha de Lira</i>	
<i>Luciana Calabró</i>	
CAPÍTULO 13	187
A IMPORTÂNCIA DOS MÉTODOS DE GESTÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS	
<i>Angelo Cesar Tozi Christo</i>	
<i>Daniele Castelan do Nascimento</i>	
<i>Luan Tomazini Barbos,</i>	
<i>Uanderley Moreira</i>	
<i>Faculdade Multivix, Administração,</i>	
CAPÍTULO 14	200
A INFLUÊNCIA DO PRONAF NA ECONOMIA REGIONAL E NA GERAÇÃO DE RENDA EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	
<i>Marco Antonio da Costa Malheiros</i>	
<i>Cláudio Edilberto Höfler</i>	
<i>Bruno Rafael Pivotto</i>	
<i>Bruna Gabriela Warmbier</i>	

CAPÍTULO 15	215
AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE CARREIRAS SOB A ÓTICA DOS FORMANDOS NOS CURSOS DE SAÚDE DE UMA UNIVERSIDADE PRIVADA DE BELO HORIZONTE – MG	
<i>Eder Júlio Rocha De Almeida</i>	
<i>Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos</i>	
<i>Maria do Socorro Pacheco Pena</i>	
<i>Tiziane Rogério Madureira</i>	
<i>Júnia Cordeiro dos Santos</i>	
<i>Jussara Basílio de Souza</i>	
CAPÍTULO 16	231
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS FONTES: UM ESTUDO SOBRE OS CONCEITOS INTRÍNSECOS AO MODELO	
<i>Denise Del Peloso de Castro</i>	
<i>Stella Regina Reis da Costa</i>	
CAPÍTULO 17	247
COMPARTILHAR PARA TRANSFORMAR: REFLEXÕES SOBRE O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO MUNICIPAL EM UMA PREFEITURA DO MEIO-OESTE CATARINENSE.	
<i>Sonia A Borchers</i>	
<i>Luciana D Traverso</i>	
<i>Isaque G Koche</i>	
<i>Debora Bobsin</i>	
<i>Roberto de Gregori</i>	
CAPÍTULO 18	265
CONTABILIDADE AMBIENTAL E GESTÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	
<i>Daniela Silveira de Souza</i>	
<i>Gabriela Zanandrea</i>	
<i>Marta Elisete Ventura da Motta</i>	
<i>Alice Munz Fernandes</i>	
<i>Maria Emilia Camargo</i>	
CAPÍTULO 19	280
DESIGN E ARTESANATO: GESTÃO SOCIOCULTURAL E ECONÔMICA DA ASSOCIAÇÃO “MÃOS HABILIDOSAS” NA CIDADE DE BRAGANÇA – PA	
<i>Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante</i>	
<i>Alessandra Farias Vieira</i>	
<i>Ana Luiza Aquino de Brito</i>	
<i>Aninha Melo Moreira</i>	
CAPÍTULO 20	289
DIVERSIDADE GERACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS E ALEMÃS	
<i>Juliana Jaeschke</i>	
<i>Enise Barth Teixeira</i>	
CAPÍTULO 21	308
GESTÃO DE COMPRAS NOS SUPERMERCADOS DE GRANDE PORTE DA CIDADE DE CHAPECÓ	

– SC: UMA COMPARAÇÃO COM A CIDADE DE CASTRO - PR

Anderson José Cassol

Amanda Battisti

Elaine Paine

Moacir Francisco Deimling

CAPÍTULO 22 319

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO: ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL

Fábio Vidal Pinheiro Del Duca

Rafael Paris da Silva

Jaiser Tapia

Diego Pretto

Mauri Leodir Löbler

SOBRE A ORGANIZADORA..... 336

QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO POR MEIO DA ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA

Randes de Faria Enes

Trupe Marketing Consulting/FGV/ São Paulo-SP

Stella Regina Reis da Costa

UFF/Engenharia de Produção/Latec/Niterói-RJ

RESUMO: A inseparabilidade da vida pessoal e profissional fez com que a organização começasse a ter um olhar para novas estratégias em gestão de pessoas, e trouxe à luz a qualidade de vida no ambiente de trabalho, potencializando a integração funcionário e empresa. Esta correlação, bem-estar e ambiente de trabalho, fez com que esta pesquisa verificasse a importância em utilizar a estratégia de um ambiente espiritualizado para gerar a felicidade no trabalho e ainda levantar quais são as variáveis que possibilitam a transcendência de uma empresa tradicional para uma empresa espiritualizada. A metodologia utilizada foi cedida pelo PROGEGP-FIA, que aplica uma pesquisa quantitativa onde classifica anualmente as Melhores Empresas para Você Trabalhar, por meio de índices de qualidade de vida (IQAT) e gestão de pessoas (IQGP). Baseado nestes resultados houve o comparativo entre as dez Melhores e as empresas pertencentes ao segmento de Indústrias Farmacêuticas, de Higiene e Cosméticos situadas no Estado de São Paulo. As conclusões apontam que os principais motivos geradores da felicidade no

trabalho estão baseados na construção da cultura organizacional focada no bem-estar do indivíduo, denominada neste estudo como espiritualidade corporativa, onde a aplicabilidade desta visão estratégica possibilita melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade de Vida. Espiritualidade. Felicidade no Trabalho.

ABSTRACT: The inseparability of personal and professional life has made the organization start looking to other strategies in managing people, and brought to light the life quality in the people workplace, increasing the employee and company integration. This correlation, welfare and working environment, made this research verify the importance of using the spiritual environment strategy to generate happiness at work and also raise what are the variables that allows the transcendence of a traditional company to a spiritualized company. The methodology used was courtesy by PROGEGP-FIA that apply a quantitative research which annually ranks the Best Companies for you to Work, using life quality indices (IQAT) and people management (IQGP). Based on these results, there was the comparison between the best ten companies and the ones belonging to the segment of Pharmaceutical, Personal Care and Cosmetics, all located in São Paulo. The findings show that the main reasons to generate

happiness at work are based on the organizational culture construction focused on the individual's well-being, called in this study as corporate spirituality, where the applicability of this strategic motion allows a better life quality in the workplace.

KEYWORDS: Quality of Life. Spirituality. Happiness at Work.

1 | INTRODUÇÃO

Mediante a evolução da sociedade, o indivíduo do século XXI encontra uma tecnologia estreitando o espaço-tempo tanto nas informações como também nos relacionamentos com pessoas de qualquer lugar do mundo. Segundo Bauman (2001), esta interação veloz acarretará profundas transformações sociais do estado de bem-estar, da família, das relações de trabalho, entre outras, perdendo espaço para o fenômeno de liquefação. Ao analisar essa metáfora, as instituições sociais, por manterem esta estrutura sólida, fundamentada e inabalável, se funde irreversivelmente, tomando, paradoxalmente, a amorfabilidade do estado líquido (PICCHIONI, 2007, p. 2).

Em busca da sinergia da felicidade no ambiente de trabalho, as empresas começam a refletir mais sobre os valores individuais de seus colaboradores, tornando a integração de outros valores, como a sustentabilidade, a igualdade social e a espiritualidade. Esses valores possibilitariam uma transcendência individualista em direção a uma consciência mais coletivista e organizacional, a partir de um novo estilo de gerenciamento e de liderança, voltados ao capital humano (KORAC-KAKABADSE; KOUZMIN; KAKABADSE, 2002).

Existem caminhos diferentes que levam à felicidade e à sensação de bem-estar da pessoa. O que contribui para a realização é o uso das gratificações para algo maior, ou seja, disponibilizar as forças pessoais em prol de ações que favoreçam outros além de si mesmo (SELIGMAN, 2009).

Segundo Jung *et al.* (2008, p. 53), “Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”.

Para Neal: “Se qualquer organização quiser sobreviver, terá que promover radicais transformações em si mesmas. Essas não se referem à estrutura, mas sim aos valores, essencialmente, aos valores do coração e da alma”.

A espiritualidade no trabalho é o reconhecimento de que os colaboradores têm uma vida interior que os alimenta e é alimentada pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Marques (2010, p. 13) menciona “onde quer que as pessoas interajam, haverá alguns que têm melhores intenções do que outros; alguns que parecem ser mais favorecidos do que outros; e alguns que são apenas mais fáceis de conviver com e entender do que outros”.

Assim, este indivíduo do século XXI passa por momentos transacionais e ao mesmo tempo de uma doença social, oriundos de várias áreas da vida contemporânea,

surgindo a experiência do desapego. Bauman (2001, p. 46) menciona o “processo de individualização” como uma das grandes transformações sociais. Segundo ele, quando existe a ruptura dos laços sociais, sugere o desapego e a constituição de novas subjetividades. Pode-se dizer que esta constituição inverte o coletivo para o individual e, assim, a subjetividade relacional do “Eu” se sobrepõe ao “Nós”: não importa mais o bem comum e, sim, o compromisso com os próprios interesses. “Em suma: o outro lado da individualização parece ser a corrosão e a lenta desintegração da cidadania” (BAUMAN, 2001, p. 46).

Tendo em vista a velocidade das transformações sociais, a busca pelo bem-estar, em curto prazo, não permite, muitas vezes, que a razão consiga trazer respostas para esta humanidade que deseja viver momentos intensamente. Vive-se numa sociedade de riqueza de experiências sociais (SANTOS, 2002, p. 238); no entanto, estas devem ser momentâneas. Caso não seja rápida, não há interesse. A humanidade necessita dirimir os modelos transacionais e voltar aos modelos relacionais, intensificando no indivíduo os aspectos característicos da maturidade emocional, intelectual e espiritual, onde se destaca, conforme Allport (1963), como sendo a extensão do sentido do eu, isto é, ultrapassar a barreira de sair de si e aumentar a fronteira que existe entre o eu e os outros. Segundo o autor, a maturidade avança na proporção da descentralização, do imediatismo e egocentrismo do corpo.

E, expandindo esta contextualização, o indivíduo deixa de se preocupar somente consigo e começa a preocupar-se com os outros também, aumentando o grau de empatia e proporcionando uma aceitação de reações extremadas e desproporcionais, tanto sobre suas próprias reações quanto em relação aos outros.

Desta forma, o indivíduo começa a aprender a viver consigo mesmo sob um ponto de vista real e sensível. Assim, a evolução social sustentável da sociedade do século XXI está ligada à experiência individual, onde a espiritualidade é o caminho para essa experiência acontecer, proporcionando uma abertura na percepção da pessoa sobre o que ela é e o que pode realizar a favor das suas expectativas, possibilitando, assim, o crescimento do grupo a qual está inserida.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

Esta pesquisa fomenta a definição de Ashmos e Duchon (2000) de que a espiritualidade corporativa está alicerçada no grau de reconhecimento dos colaboradores como seres humanos, os quais possuem uma vida interior que os alimenta e também é alimentada pelo ambiente de trabalho dentro da comunidade, onde desenvolveu o primeiro instrumento a medir a espiritualidade nas organizações, o qual foi validado no Brasil por Paulino *et al.* (2010). Ashmos e Duchon (2000) afirmam que o ambiente de trabalho, por ter uma quantidade progressiva de pessoas, é o único laço consistente com outras pessoas. Este escopo demonstra que o ambiente organizacional deve ser encarado como um espaço privilegiado, onde se pode praticar a espiritualidade.

Este tema possibilita a discussão para o novo paradigma surgindo no ambiente de negócios – a espiritualidade no ambiente de trabalho. Atualmente a espiritualidade no ambiente de trabalho é considerada aceitável e reconhecida no universo acadêmico. Temas específicos abordando este assunto entram em cena com maior frequência em *paper-reviewed*, revistas e, em 2001, a *Academy of Management* criou um grupo de interesse especial para gestão da espiritualidade e religião (POOLE, 2009).

Há duas décadas, o tema espiritualidade no ambiente de trabalho emerge no cenário corporativo com muitas dificuldades (POOLE, 2009; GOTSIS, KORTEZI, 2008; DRIVER, 2005, 2007; BENEFIEL, 2003, 2007; MARQUES *et al.*, 2007, 2009; NEAL, 1999; HICKS, 2003; CAVANAGH, BANDSUCH, 2002; ASHMOS; DUCHON, 2000; MCCORMICK, 1994).

Resultados de pesquisas anteriores sobre a espiritualidade no trabalho levou à seguinte definição desta tendência:

Espiritualidade no local de trabalho é uma experiência de inter-relação e confiança entre os envolvidos em um processo de trabalho, engendrada pela boa vontade individual. Ela leva à criação coletiva de uma cultura organizacional motivacional, sintetizada pela reciprocidade e solidariedade, e resulta em melhor desempenho global, que é, em última análise, traduzida na duração e excelência organizacional (MARQUES, 2010).

Manz (2006) aponta que a organização que focar os valores de negócio somente nos resultados financeiros pode estar vivendo um profundo paradoxo referente às crenças pessoais e até mesmo espirituais de um indivíduo. Desse modo, quando o indivíduo sacrifica os seus valores pessoais, tais como integridade e honestidade, por essas empresas que levam à busca incessante e impiedosa de lucratividade, faz com que sofra grande pressão pessoal, prejudicando os resultados da organização.

Entender a empresa como ser vivo – empresa orgânica – coloca o indivíduo no centro das atenções, trazendo a luz os valores humanos, o comprometimento organizacional afetivo e o desempenho individual, evidenciando uma empresa viva, onde as pessoas são a pedra angular. Torna-se fundamental, para alcançar os objetivos, esse compartilhamento entre os valores organizacionais e os individuais, possibilitando o envolvimento no trabalho, havendo, assim, maior identificação com a atividade. (DEHLER; WELSH, 1994). A organização, vivendo esse sentido compartilhado, pode fortalecer, na comunidade, um trabalho que permita satisfação e sentido profundos (FOX, 1994; CAVANAGH, 1999), porque a orientação do trabalho pode levar além do senso individual, pois não está focada em si mesmo, surgindo, assim, o sentimento de vocação por aquilo que se faz (ASHAR; LANE-MAHER, 2004). E sob esta ótica, a união do trabalho com a organização potencializa uma importante fonte de desenvolvimento interpessoal e espiritual.

Silva e Siqueira (2004) mencionam a importância do ambiente para potencializar o desenvolvimento pessoal, o autoconhecimento, a intuição e a criatividade. No cenário atual, a sociedade valoriza o indivíduo pelo “ter”; no entanto, a real existência

do ser humano busca o “ser”, considerando os aspectos humanos – corpo – mente – alma. Logo, a organização que valorizar seu funcionário no ambiente de trabalho, proporcionando um aprendizado e conhecimento e um local propício à interação entre as pessoas, poderá ter mais chances de levar o indivíduo à autorrealização e, com isso, reter os talentos na companhia. Quando os funcionários são vistos como indivíduos, os quais possuem suas diferenças pessoais, compostos por suas características biopsicossociais e espirituais, as empresas alcançam o resultado devido à afetividade organizacional que gera o comprometimento e desempenho dos funcionários. Ashmos e Duchon (2000), Matos (2001) e Milliman, Czaplewski e Ferguson. (2003) destacam que esses aspectos podem servir para o incremento da eficiência corporativa, ou seja, denominada aqui neste estudo como espiritualidade corporativa.

Notoriamente pode-se associar a espiritualidade no trabalho como sendo uma boa maneira para lidar com situações de estresse e condições de sobrecarga das atividades. É importante mencionar que a espiritualidade vem apresentando um grande impacto sobre a satisfação dos funcionários no trabalho.

Quando a espiritualidade está inserida na organização, é claramente identificado o interesse em conhecer o colaborador e em humanizar seu ambiente de trabalho, tornando de forma eficaz não somente a competência das pessoas para desenvolver o trabalho, mas constatar aquelas que realmente queiram executar tal atividade. (FERNANDEZ; GUTIERREZ, 1988).

Nesta sinergia empresa – indivíduo, Marques (2010) apresenta as principais diferenças de comportamentos entre a empresa que possui o olhar para a espiritualidade no trabalho e contra a política tradicional de trabalho.

Contudo, o caminho do ambiente espiritualizado abre uma grande possibilidade de oportunidades nos negócios, onde as organizações podem obter resultados significativos, se houver uma verdadeira integração e envolvimento do *head office* – corpo diretivo – com seus propósitos.

A integração do ambiente espiritualizado proporciona uma melhor qualidade de vida devido à satisfação no ambiente de trabalho. Segundo Vaill (1989), a organização passa por várias turbulências ao mesmo tempo, oriundas de um cenário competitivo em que recorrem sentimentos nos indivíduos de ausência de liderança, de falta e perda dos valores da empresa. Devido a esse fato, a aprendizagem espiritual inspira o indivíduo para sair desse momento caótico. No entanto, não quer dizer que o lucro não possa fazer parte do negócio, pelo contrário, é mais do que correto ter o lucro, desde que seja dentro de padrões éticos para estar espiritualmente correto (HAWKINS, 1999 *apud* PAULA; COSTA, 2008). Afirmam Klein e Izzo (2000) que a espiritualidade não pode estar separada do trabalho, onde muitas vezes ela é até ignorada, mas jamais pode ser removida.

Entretanto, Neal ressalta que “se qualquer organização quiser sobreviver, terá que promover radicais transformações em si mesmas. Essas não se referem à estrutura, mas sim aos valores, essencialmente aos valores do coração e da alma”. Entende-

se, então, que a organização é um organismo vivo, pois tem, na sua composição, as pessoas que fazem a sua identidade, ou seja, a sua missão – razão de existir –, ocasionando a transcendência para os seus valores e crenças, os quais validarão suas atitudes internas e externas.

Diante do escopo espiritualidade no ambiente de trabalho, destacam-se algumas pesquisas: Mitroff e Denton (1999) abordaram, em suas pesquisas, a espiritualidade com um propósito; Tischler (1999) relacionou a Teoria das Necessidades de Maslow com o aparecimento da espiritualidade na organização; Dent, Higgins e Wharff (2005) abordaram a Teoria da Complexidade e a espiritualidade no ambiente de trabalho; Ashmos e Duchon (2000), Kriger e Hanson (1999) e Dehler e Welsh (1994) apontaram uma definição para Espiritualidade no Trabalho; Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) fizeram testes para achar o grau das atitudes no trabalho sob as dimensões da espiritualidade; e Rego, Cunha e Souto (2005) criaram um instrumento de medição da espiritualidade em relação ao comprometimento afetivo, normativo e instrumental.

A evidência é clara que espiritualidade no trabalho está dissociada da espiritualidade em si, pois está limitada ao local de trabalho de uma organização. Identifica-se que local de trabalho espiritualizado é proporcionado pelo bem espiritual do estado do indivíduo com as condições do seu trabalho. Podem-se incluir outros fatores distintos influenciadores da satisfação do indivíduo na sua vida no trabalho. Caso estes fatores sejam limitados, pode ocasionar, na sequência, um resultado de insatisfação devido ao ambiente de trabalho, da organização em geral e até chegar a alguns casos pela própria vida (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003).

Um aspecto fundamental da espiritualidade no trabalho implica ter um profundo senso de significado e propósito em seu trabalho. Esta dimensão da espiritualidade no trabalho representa a forma como os funcionários interagem com o seu trabalho do dia a dia, em nível individual. A expressão da espiritualidade no trabalho envolve suposições de que cada pessoa tem suas próprias motivações internas e verdades e deseja estar envolvida em atividades que dão maior significado para sua vida e as vidas de outras pessoas (MILLIMAN, CZAPLEWSKI, FERGUSON, 2003 *apud* ASHMOS, DUCHON, 2000; HAWLEY, 1993).

Outra dimensão sobre a espiritualidade no trabalho deve incluir a justiça, a honestidade, valores morais, necessidades, desenvolvimento de funcionários, respeito, apoio e encorajamento. Também define a espiritualidade no trabalho usando sete princípios: criatividade, comunicação, respeito, visão de parceria, energia e flexibilidade.

Marques, Dhiman e King (2005) mencionam 19 temas, que abrangem um efeito sobre a espiritualidade no trabalho. São eles: ética, confiança, crença em Deus ou Poder Superior, respeito, compreensão, honestidade, abertura, Ser, autocriatividade, motivados a incentivar, confiança, bondade, orientação da equipe, poucas barreiras organizacionais, sensação de paz e harmonia, local de trabalho esteticamente agradável, interconexão, estimular a diversidade e aceitação. E, continuando essa

relação de espiritualidade no trabalho, Kent Rhodes (EdD) menciona seis efeitos da espiritualidade no ambiente de trabalho: sustentabilidade, valores, premiação criativa, cultiva a inclusão, desenvolve princípios e promove a vocação.

Um dos aspectos importantes do trabalho espiritualizado é proporcionar aos funcionários a sua realização pessoal, pois se sentem mais engajados e valorizados devido a programas, como o desenvolvimento de carreira e treinamentos que podem ajudá-los a lidar com diferentes situações. Como consequência, a empresa possui um melhor desempenho, melhor tomada de decisão, comunicação assertiva e inovação, pois o funcionário com a espiritualidade no trabalho possibilita o desenvolvimento de um sentimento de afeição com a organização, mantendo assim, a retenção dos talentos e fortalecendo a vantagem competitiva, por ter redução de custos na recontração de funcionários – baixo *turn over* – (ALTAF; AWAN, 2011).

Conforme citado anteriormente, a psicologia positiva vem confirmar os benefícios do bem-estar e das emoções positivas. Na pesquisa empírica realizada por Lyubomirsky e sua equipe, evidenciaram que é possível potencializar o bem-estar do indivíduo em até 40%, devido às ações intencionais de atividades de engajamento, pois expressam um ambiente de otimismo e uma atmosfera de gratidão. (LYUBOMIRSKY, SHELDON, SCHKADE, 2005; SHELDON, LYUBOMIRSKY, 2006, 2007; KURTZ, LYUBOMIRSKY, 2008; LYUBOMIRSKY, 2007; BOEHM, LYUBOMIRSKY, 2009).

Segundo K. Koonmee *et al.* (2010), durante a última década, os efeitos de fatores como o aumento da globalização, tecnologia da informação, a competitividade das empresas no mundo e os recursos naturais limitados mudaram a opinião das pessoas de como uma boa companhia é definida. No passado, os valores financeiros foram o principal fator na definição de “uma boa companhia”. Nos últimos anos, a ética, a qualidade de vida no trabalho (QVT) e a satisfação no trabalho são cada vez mais identificadas como indicadores progressivos relacionados com a função e sustentabilidade das organizações empresariais. A crescente complexidade do mundo dos negócios competitivo e complicado e o processo de implementação de leis sociais eficazes fazem com que a ética seja um fator estratégico importante para proteger as empresas contra desastres indesejados (por exemplo, BEAUCHAMP, BOWIE, 2004; CARROLL, BUCHHOLTZ, 2006; FERRELL, FRAEDRICH, FERRELL, 2008). Independentemente disso, pode-se argumentar que a boa ética é simplesmente um bom negócio.

LRN (2006a, p. 1): Culturas éticas criam confiança dentro e fora das organizações. Confiança incentiva à adequada tomada de decisão, o que leva à inovação, o que impulsiona o progresso e, finalmente, a lucratividade.

E sabendo que o trabalho é parte integrante da vida de todos, a contribuição das organizações passa a ser muito importante para o crescimento (mental) espiritual do indivíduo. Assim, o motivo pelo qual existe o interesse na espiritualidade no trabalho é decorrente de dois principais fluxos de desenvolvimento nos negócios, sendo um chamado “imperativo econômico-tecnológico” e o outro identificado como “Pessoas”,

o qual está centrado na gestão, denominado Teoria YZ (MCLAUGHLIN, 1998). Burack ressalta que o fluxo do “imperativo econômico-tecnológico” foi a força impulsionadora no desenvolvimento das economias de escalas visando a uma maior produtividade. Neste recente cenário, o *Downsizing* e reengenharia estabelecem um novo modelo de vida. Entretanto, as organizações estão imersas num ambiente competitivo com redução no retorno econômico, onde a tecnologia não é mais segredo devido ao mundo globalizado e avançado em seus processos de informação, possibilitando o segundo fluxo de desenvolvimento “Pessoas” como sendo o grande diferencial competitivo. Pode-se citar, como exemplo, a *Ford Motor Company*, a qual realizou uma grande mudança nas abordagens, focando, assim, nas “Pessoas” (BURACK, 1993). Realinharam a empresa para a sobrevivência e sua ação foi o “enxugamento”. No início da década de 1980, acumulavam perdas financeiras aproximadamente de U\$ 3 bilhões e reduziu milhares de empregos (BURACK, 1993, capítulo 6). Houve um realinhamento severo na estratégia da empresa permeando entre dez a quinze anos, mudando radicalmente o estilo de gestão da Teoria X – filosofia do fundador Henry Ford. O pensamento em que a pessoa era uma ferramenta integrante do processo foi substituído gradativamente por um novo conceito, elevando o ser humano com um recurso potencial. Esta nova visão desencadeou duas premissas fundamentais: a primeira, sendo a credibilidade corporativa com os colaboradores, clientes e consumidores; e a segunda, sendo o longo prazo, onde o sucesso do negócio seria a consequência do progresso, crescimento sustentável baseado nas pessoas. Foi um modelo praticamente inovador, baseado nas relações de confiança entre a alta administração e os funcionários, questões estas primárias para anteceder a credibilidade no relacionamento interpessoal. Esta nova abordagem de experiência de vida no ambiente de trabalho proporcionou um novo contrato social-psicológico alcançando resultados significativos ao longo dessa trajetória (BURACK, 1999).

O surgimento de novas formas de gestão orientada para “Pessoas” está sendo muito rentável nos últimos anos, pois visa ao equilíbrio entre negócios e trabalho alcançando alta produtividade e rentabilidade (VAILL, 1989).

A nova abordagem centrada nas “Pessoas” é o princípio para equilibrar alguns elementos, tais como: física (equipamentos, remuneração e segurança); intelectual (aprendizagem, capacitação, treinamentos); emocionais (relações interpessoais, desenvolvimento emocional e comunicação – *feedback*); proativa (vontade para mudar e boa adaptação às novas exigências ou condições); e espiritual (ética, a empatia para as pessoas, a justiça e a dignidade individual). Estas dimensões são totalmente interdependentes, por isso devem ser balanceadas uniformemente e dinâmicas para obter respostas e rápidas mudanças de estratégias para se chegar ao sucesso da organização (MARCIC, 1997, p, 31-43).

O foco nas pessoas serviu como o princípio de novas práticas na organização na gestão de qualidade no trabalho, nas políticas, nos processos e na cultura. Fundadores e empresários de empresas, tais como: *Hewlett-Packard* e *Fel-Pro*

visavam ao comprometimento dessas práticas, nas quais originaram a “*Theory YZ*” - reflete as contribuições de Douglas McGregor (1960: Teoria X e Teoria Y) e Bill Ouchi (1980: Teoria Z). E o legado espiritual: uma visão pessoal “eu acredito que o mundo em que vivemos é regido por várias leis, física, espiritual, biológica e celular, e a bondade essencial de muitas pessoas são exemplos de coisas que não entendemos completamente, mas eu não entendo por que eles estão lá e eles trabalham e formam uma parte essencial de nossas vidas” (MARCIC, 1997, p. 2-44).

Com o surgimento da Teoria YZ, cria uma nova aplicação de espiritualidade no ambiente de trabalho. Focada em quatro diferentes resultados, seu pensamento subdivide-se em:

1. Liderança e organização: preocupação voltada para os colaboradores, respeito mútuo, respeito pelos outros, atitudes dignas, leais e maduras.
2. Funcionários: habilidade em desenvolver suas competências, promovendo a qualidade de trabalho, conhecimento e alta performance sustentada pela adaptabilidade.
3. Externo (constituintes estratégicos): qualidade, consistência, consciência ambiental.
4. Membro responsável da comunidade: mútua confiança e partilha de responsabilidades com benefícios comuns.

Face ao fator espiritualidade a qual proporcionava resultados satisfatórios, houve muitas empresas adeptas a este modelo de gestão, pois perceberam, nas últimas décadas, que considerações da Teoria X (pessoas como instrumentos de trabalho, direção centralizada) não atingem mais os objetivos. Mesmo com a tecnologia, reengenharia de processos, reestruturação, havia na organização suas lacunas e com isso emergiu a necessidade da utilização de novas formas de administração estratégica de pessoas. A estratégia foi baseada no empoderamento individual (*empowerment*), mas este não atingiu sua magnitude, pois estava faltando a autêntica confiança do indivíduo com a organização. Ciente de novos sistemas, capazes de alterar rapidamente as condições de dependência da equipe, o empoderamento possibilitou à organização ganhar um novo prêmio, ou seja, o empregado teve um maior comprometimento no trabalho focado nos objetivos. (CONGER, 1989; MEYER, ALLEN, 1997; SCHUSTER, 1998; WOOD, BANDURA, 1989). Segundo Burack e Mathys (1998), muitas empresas foram classificadas em pesquisas nacionais entre os melhores “lugares para se trabalhar”, pois visavam, em longo prazo, aos lucros, tornando um grande sucesso organizacional, tema abordado nesta pesquisa. Mesmo havendo um grande número de empresas ancoradas na Teoria X, muitos funcionários exerciam suas opções de escolhas de emprego para aquelas que estavam comprometidas com o alto desempenho do empregado (BURACK, 1993; MEYER, ALLEN, 1997).

E seguindo esse pensamento sistêmico, a *Hewlett-Packard*, pertencente ao pequeno círculo das empresas mais conceituadas nos Estados Unidos, integrou a visão do espírito empreendedor de seus fundadores Bill Hewlett e Dave Packard. Até

meados de 1970, a H-P era reconhecida pelo sucesso de uma grande empresa de instrumentos de medição de precisão. Após décadas, houve a necessidade de inovar, chegando à liderança mundial em computadores em 1990. No entanto, desde a sua fundação em 1939, a sua cultura organizacional em nível global, praticou um ambiente de trabalho moldado nas atitudes de relacionamentos, sistemas de compensação, comunicações e iniciativas de funcionários e oportunidades de atendimento. O alicerce deixado pelos fundadores foi a forma de gestão altamente descentralizada, visando objetivos a curto e longo prazos, facilitando novas oportunidades para os funcionários (BURACK, 1999).

Neste cenário, estão surgindo novas organizações assumindo novos papéis, isto é, enfatizando relações colaborativas, como contatos pessoais entre os funcionários e entre funcionários e gerentes, onde eram, muitas vezes, transacionais ou mesmo inexistentes (SHAW, 1997). Contudo, é necessária uma rápida reinvenção da gestão da organização, onde os ambientes de trabalho, que tiverem uma melhor qualidade de vida no trabalho e conscientização dos funcionários, conseguirão o prêmio de enfrentar os problemas com uma resolução destes mais rápidos, uma alta capacidade de adaptação, um veloz processo de melhoria contínua e contará com funcionários dispostos a trabalhar mais horas para o desenvolvimento organizacional (BEHLING, 1998, p. 82-4). Pesquisas apontavam, também, que nem sempre é fácil trazer da teoria para a prática, pois menciona que a confiança na gestão está corroída em relação ao funcionário e com isso, a desconfiança cresceu (SHAW, 1997, p. XI). Este sentimento leva a resultados medíocres, surgindo a crítica na comunicação organizacional, nos processos e nos relacionamentos. Tornar superficiais o relacionamento e a comunicação faz com que a organização perca tempo em administrar os conflitos, pois merece respostas rápidas para as mudanças ambientais. (SHAW, 1997, p. 11-14).

A reflexão de que o indivíduo é um sentido de espiritualidade no trabalho “verdadeiro trabalho, vem de entes do próprio ser” (FOX, 1994). O último pensamento de que a bondade e ser são intercambiáveis (p. 81), onde a cultura da organização ou ambiente é propício para a espiritualidade, também o funcionário assume a expressão da espiritualidade, “Porque desafia os limites do ser e se estende para o [...] espiritual horizonte” (FOX, 1994, p. 82). A percepção por alterações no ambiente de negócios se deve a mudanças dramáticas em andamento nos ambientes de trabalho, forçando as empresas a inovarem radicalmente os seus processos e a sua estrutura organizacional. Esta reinvenção estrutural teve seus impactos externos, como a globalização, a concorrência, o envelhecimento da população, a depredação ambiental, onde houve a necessidade de formatar uma nova arquitetura organizacional (sistemas e processos), manter o foco para a tomada de decisão, o trabalho e as características de estilo de vida dos indivíduos. (BURACK, 1993).

Portanto, o novo contexto das pessoas nas organizações tem estimulado a atração e retenção de pessoas, com o objetivo de desenvolver competências diferenciais em relação aos concorrentes e às necessidades futuras (FLEURY; FLEURY, 2004).

3 | METODOLOGIA DA PESQUISA

A estratégia principal desta pesquisa foi utilizar a pesquisa exploratória realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA), onde possibilita a classificação de Melhores Empresas para Você Trabalhar nas principais empresas brasileiras enfatizando a qualidade de vida de trabalho em relação ao Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), conforme apontado na revisão da literatura

A base do banco de dados foi gentilmente cedida pela Fundação Instituto de Administração (FIA), por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), responsável pela pesquisa que define anualmente As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil, a qual aborda quatro pilares de concentração - abrangência / sustentabilidade / consistência / modernidade.

Assim, o objeto da pesquisa é uma estratégia para responder à questão-problema, ou seja, os índices da pesquisa fornecidos pelo PROGEP-FIA apontaram os fatores críticos de sucesso relacionados à espiritualidade corporativa, elencando dois aspectos: a) os geradores potenciais para obter uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho e b) os impulsionadores por ranquear as empresas entre as 10 Melhores.

O PROGEP-FIA avaliou 446 empresas classificando 383 empresas no programa, conforme apontado neste capítulo. Deste universo, optou-se para analisar as empresas pertencentes ao segmento de Indústrias Farmacêuticas, de Higiene e Cosméticos, nacional e multinacional, situadas no Estado de São Paulo. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o Brasil conquistou, em 2012, o segundo maior mercado mundial de cosméticos, e, em 2013, obteve crescimento de 17%, alcançando US\$ 48,7 bilhões (R\$ 98,4 bilhões). Assim, optou-se pela escolha deste segmento para análise da amostra e, chegou-se ao resultado de 4.319 colaboradores pesquisados pertencentes às oito empresas que foram selecionadas, conforme a delimitação do estudo pesquisado. No intuito de preservar a confidencialidade dos envolvidos na amostra, segue o *ranking*: Empresa 046; Empresa 057; Empresa 062; Empresa 176; Empresa 215; Empresa 268; Empresa 298; Empresa 375.

4 | RESULTADOS DA PESQUISA

O gráfico 1 relaciona os motivos fundamentais da felicidade no trabalho, ou seja, fatores de espiritualidade que auxiliam a análise do ambiente interno da organização frente à mudança de empresa tradicional x empresa espiritualizada.

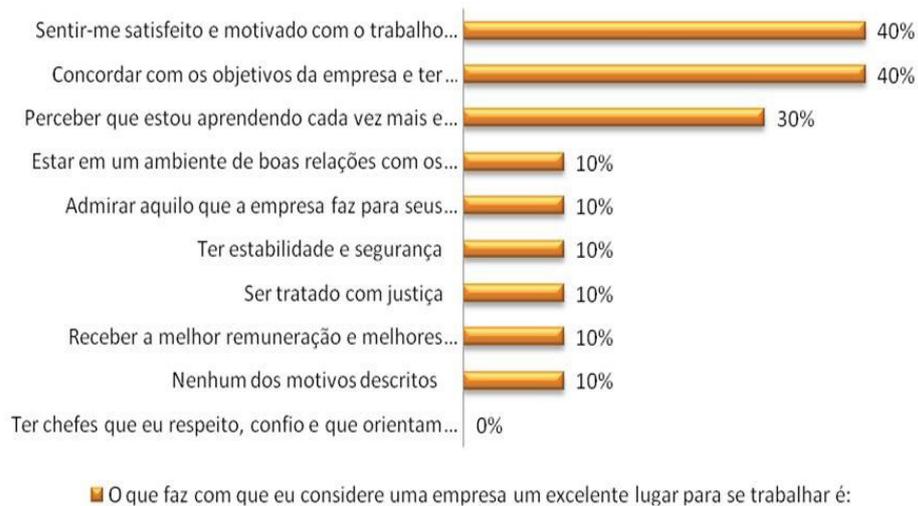


Gráfico 1 - O que faz com que eu considere uma empresa um excelente lugar para se trabalhar

Fonte: Resultado da Pesquisa Quantitativa – FIA (2013-2014) adaptado pelo autor

De acordo com o gráfico 1, destacam-se três índices que receberam maior percentual favorável entre os funcionários. São eles:

- Concordar com os objetivos da empresa e ter orgulho de trabalhar nela.
- Sentir-me satisfeito e motivado com o trabalho que faço na empresa.
- Estar em um ambiente de boas relações com os colegas de trabalho.

No entanto, conforme o critério preestabelecido, entre os 10 índices, somente um índice não obteve pontuação:

- Ter chefes que eu respeito, confio e que orientam sua equipe de trabalho.

Estes motivos em destaque reforçam aquilo que Marques (2010) defende como sendo as principais diferenças de comportamentos entre a empresa que possui o olhar para a espiritualidade no trabalho e contra a política tradicional de trabalho. Fernandez e Gutierrez (1998) destacam que são fatores de uma empresa espiritualizada quando fica claramente identificado o interesse em conhecer o funcionário e humanizar seu ambiente de trabalho, tornando de forma eficaz não somente a competência das pessoas para desenvolver o trabalho, mas constatar aquelas que realmente queiram executar tal atividade.



Figura 1 - Comparativo do IQAT entre as 10 melhores e a amostra da pesquisa

Fonte: Resultado da Pesquisa Quantitativa – FIA (2013-2014) adaptado pelo autor

Conforme a figura 1, estes motivos em destaque reforçam aquilo que Marques (2010) defende como sendo as principais diferenças de comportamentos entre a empresa que possui o olhar para a espiritualidade no trabalho e contra a política tradicional de trabalho. Fernandez e Gutierrez (1998) destacam que são fatores de uma empresa espiritualizada quando fica claramente identificado o interesse em conhecer o funcionário e humanizar seu ambiente de trabalho, tornando de forma eficaz não somente a competência das pessoas para desenvolver o trabalho, mas constatar aquelas que realmente queiram executar tal atividade.

5 | CONCLUSÕES

A partir da revisão da literatura da pesquisa quantitativa fornecida pelo PROGEP-FIA e da experiência profissional do pesquisador, neste capítulo serão fornecidas as respostas às questões de estudo formuladas e também serão sugeridas novas pesquisas a serem desenvolvidas.

A primeira questão de estudo, formulada no trabalho, está voltada a identificar se a empresa pode considerar que os motivos de felicidade no trabalho proporcionam um ambiente espiritualizado.

A organização, para desenvolver a espiritualidade no trabalho, necessita desenvolver características particulares moldadas à visão da organização centrada no seu estilo de negócio e a causa de que se pretende chegar. Alguns fatores fundamentais, que influenciam este desenvolvimento, estão alinhados com a tecnologia, a concorrência, tamanho da organização e outros recursos básicos de

estrutura e processo e o ambiente de trabalho, fomentando uma permanência feliz do colaborador.

Contudo, as empresas, que comecem a refletir mais sobre os valores individuais de seus colaboradores, implementarão a integração de outros valores como a sustentabilidade, a igualdade social e a espiritualidade. Com isso, para que as empresas busquem a sinergia da felicidade do funcionário no ambiente de trabalho é essencial realizar uma transcendência individualista em direção a uma consciência mais coletivista e organizacional, onde somente será possível a partir de um novo estilo de gerenciamento e de liderança, voltado ao capital humano.

Este desafio está intimamente ligado à cultura organizacional, a qual deve ser atribuída pelos seus líderes em prol da humanização da empresa para tornar resultados sustentáveis e, conseqüentemente, a retenção dos talentos na organização.

A segunda questão de estudo levantada direciona-se ao entendimento se a empresa está buscando o sentido humano como fator crítico de sucesso.

É muito importante ressaltar que um ambiente espiritual, associado às atividades de espiritualidade no trabalho, pode resultar em não apenas em um funcionário satisfeito, mas em alta produtividade, alta moral dos empregados e, conseqüentemente, aumenta a vantagem competitiva por meio das “Pessoas”.

Diante disso, as organizações partem para a prática, oferecendo uma ampla gama de sessões, aulas e seminários sobre a conscientização e realização da espiritualidade. Para manter a organização em sintonia com esta nova forma de gestão, basta verificar se está praticando procedimentos ou medidas de bem-estar, justiça ética, incentivo aos funcionários, apoio à diversidade de culturas, acompanhamento à mudança espiritual, valores fundamentados na cultura da empresa e plano de desenvolvimento dos funcionários.

Este sentido humano nas organizações vem reforçar a tendência de espiritualidade no local de trabalho. A experiência de inter-relação e confiança entre os envolvidos em um processo de trabalho, engendrada pela boa vontade individual, levará à criação coletiva de uma cultura organizacional motivacional, sintetizada pela reciprocidade e solidariedade, resultando num melhor desempenho global, que é em última análise, traduzida na duração da excelência organizacional.

A última questão a ser respondida volta-se aos funcionários que, por se sentirem satisfeitos e motivados, proporcionam um bom desempenho com benefícios mútuos.

Os resultados obtidos nesta pesquisa trazem à luz os três principais motivos que afetam a qualidade de vida no trabalho – Sentir-me satisfeito e motivado com o trabalho que faço na empresa; perceber que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer; concordar com os objetivos da empresa e ter orgulho de trabalhar nela. Estes motivos demonstraram a integração da espiritualidade baseada nos valores humanos que proporcionam uma melhor qualidade de vida devido à satisfação do funcionário no ambiente de trabalho.

Mediante a essa análise, existem caminhos diferentes que levam à felicidade

e à sensação de bem-estar, pois depende das emoções positivas do indivíduo. No entanto, o que contribui para a realização é o uso das gratificações para algo maior, ou seja, disponibilizar as forças pessoais em prol de ações que favoreçam outros além de si mesmo.

Portanto, o indivíduo deve sentir o bem-estar psicológico, ou seja, em relação as suas emoções positivas, experiências positivas e ambientes positivos, onde será valorizado seus pontos fortes e suas virtudes. Este fator faz com que atinja um estado de espírito positivo, isto é, viver bem, florescerá uma vida melhor e mais feliz.

Conclui-se que a espiritualidade não pode estar separada do trabalho, onde muitas vezes ela é até ignorada, mas jamais pode ser removida. Dessa forma, é possível realizar uma empresa espiritualizada por meio da qualidade de vida no ambiente de trabalho obtendo maior produtividade e economicamente sustentável desde que seja fundamentada no indivíduo.

REFERÊNCIAS

ALLPORT, G. **Pattern and growth in personality**. London: Holt, Rinehart, and Winston, 1963.

ALTAF, Amal; AWAN, Mohammad Atif. Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. **Journal Bussines Ethics**, 104, p. 93–99, 2011.

ASHAR, H.; LANE-MAHER, M. Success and spirituality in the new business paradigm. **Journal of Management Inquiry**, v.13, n. 3, p. 249-260, 2004.

ASHMOS, D.; DUCHON, D. Sprituality at work; a conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-45, 2000.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BEAUCHAMP TL, BOWIE NE. **Ethical theory and business**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall; 2004.

BERNSTEIN, Basil. **A estruturação do discurso pedagógico: classe, códigos e controle**. Petrópolis: Vozes, 1996.

BEHLING, O. (1998), ``Employee selection: will intelligence and conscientiousness do the job?``. *Academy of Management Executive*, Vol. 12 No. 1, pp. 77-86.

BREWER, E. D. C. Life stages and spiritual wellbeing. In MOBERG, D. O. (Ed.). **Spiritual Well-Being, Sociological Perspectives**. Washington, DC: University Press, p. 99-111, 1979.

BURACK, E. H. **Corporate Resurgence and the New Employment Relationships**, Quorum, Westport, CT, 1993.

_____. Spirituality in the Workplace. **Journal of Organizational Change. Management**, University of Illinois, Chicago, Illinois, USA, v. 12, n. 4, p. 280-291, 1999.

CAVANAGH, G. F. Spirituality for managers: context and critique. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 3, p. 186-199, 1999.

CONGER, J. A. **Leadership: the art of empowering others**. Academy of Management, 1989.

_____. **Spirit at Work**. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.

DEHLER, GORDON E.; WELSH, M. A. Spirituality and Organization Transformation: implications for the new management paradigm. **Journal of Management Psychology**, v. 9, n. 6, p. 17-26, 1994.

DENT, E. B.; HIGGINS, M. E.; WHARFF, D.M. Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 5, p. 625-653, out 2005.

DHIMAN, Satinder; MARQUES, Joan. The role and need of offering workshops and courses on workplace spirituality. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 9, p. 816-835, 2011.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. QVT – uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 23, n. 4, 1988.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FOX, M. **The Reinvention of Work: A New Vision of Livelihood for Our Time**, New York, NY: HarperCollins, 1994.

_____. **The reinvention of work**. New York: Harper San Francisco, 1994.

JUNG, Carl et al. **O Homem e seus símbolos – Conceção e Organização de Carl G. Jung**. 2. ed. Ed. Nova Edição – 2a. edição especial brasileira, 2008.

KALAYANEE KOONMEE A. et al. Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. **Journal of Business Research**, 63, p. 20–26, 2010.

KORAC-KAKABADSE, N.; KOUZMIN, A.; KAKABADSE, A. Spirituality and leadership práxis. **Journal of Management Psychology**, v. 17, n. 3, p. 165 -182, 2002.

LIPMAN-BLUMEN, J. **The allure of toxic leaders**. New York: Oxford University Press, 2005.

LRN. New research reveals business impact of ethics, signals the importance of ethical cultures. New York: LRN; 2006 [updated 2006 January 30; cited 2007 October 8].

MANZ, C. C. **Jesus o maior executivo que já existiu: lições práticas de liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

MARQUES, J. Spiritually or politically driven behavior: differences in the workplace, Development and Learning in Organizations: **An International Journal**, v. 24, Iss 6, p. 12 – 16, 2010.

MATOS, F. G. **Empresa com alma: espiritualidade nas organizações**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MCLAUGHLIN, C. **Spirituality at work**, 17 March. 1998.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, J. A.; & FERGUSON, J. J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management**, v. 16, n. 4, p. 426–447, 2003;

- _____. A study of spirituality in the workplace. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 4, p. 83-93, 1999.
- NEAL, C. A conscious change in the workplace, **The Journal of Quality and Participation**, v. 22, n. 2, p. 27-30, 1999.
- PAULINO, R. D. et al. Validação do questionário “espiritualidade no trabalho” de Ashmos e Duchon para o contexto paraibano. In: XX JORNADAS LUSO ESPANHOLAS DE GESTÃO, Setúbal, 2010. **Anais**. Setúbal, 2010.
- PICCHIONI, Marta Serra Young. Modernidade líquida. **Revista ACOALFAp**: acolhendo a alfabetização nos países de língua portuguesa, São Paulo, v. 2, n. 3, 2007.
- POOLE, E. Organizational spirituality – a literature review, **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 4, p. 577-88, 2009.
- REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico. **Área Científica de Gestão**. G/nº 6, p. 4-5, 2005.
- SANTOS, B. S. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. Coimbra, v. 63, p. 237-280, out. 2002.
- SELIGMAN, M. **Felicidade Autêntica: usando a Psicologia Positiva para a realização permanente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. Originalmente publicado em 2002.
- SHAW. **Trust in the Balance**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
- SILVA, R. R. da; SIQUEIRA, D. E. **Espiritualidade e satisfação no trabalho em organizações religiosas neopentecostais e tradicionais**. Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 2004.
- TISHLER, LEN. The growing interest in spirituality in business. A long-term socio-economic explanation. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 4, p. 273 – 279, 1999.
- VAILL, P. **Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change**, San Francisco, CA: Jossey- Bass, 1989.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85107-69-7

