

# Relações do ser integral no ambiente organizacional

Tarcísio Staudt, Universidade do Vale dos Sinos - UNISINOS, Brasil  
Carla Joseandra Dillenburg, Metalmoto Indústria e Comércio de Motopeças Ltda, Brasil  
Jucelaine Bitarello, Faculdade Porto Alegre – FAPA, Brasil

**Resumo:** O objetivo é identificar nas relações de gestores e funcionários as formas de reconhecimento do Capital Espiritual como elemento do ser integral no ambiente de trabalho. Desta forma, descrevemos a evolução espiritual do ser humano através dos tempos; abordamos teorias sobre o ser integral; identificamos e analisamos os valores que constituem o Capital Espiritual, demonstrando sua relevância no ambiente empresarial sob dois aspectos: os reflexos gerados pela formação de uma equipe espiritualmente elevada, e, os valores e princípios que norteiam as ações dos gestores e funcionários. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa com delineamento descritivo-exploratório, cujo embasamento deu-se através da revisão bibliográfica. O estudo de caso foi realizado na Agência de Correios Franqueada Rua Grande, situada na cidade de São Leopoldo/RS. Utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo, através da técnica de análise de discurso realizada por meio de roteiros norteadores de entrevistas aplicadas aos dois gestores e em uma amostra não-probabilística de dez funcionários. Na empresa analisada, identificamos como fator de maior relevância a integração da gestão com seu quadro funcional, criando envolvimento e cumplicidade na equipe. Os líderes buscam a satisfação pessoal e profissional dos funcionários, bem como percebem a extensão social das questões particulares dos colaboradores tornando o ambiente de trabalho solidário. A metodologia aplicada pela gestão contribui para a formação do ser integral, visto que proporciona aos funcionários liberdade de ação, estimulando suas potencialidades e valorizando suas qualificações. A agência conta com uma equipe integrada, fortalecida pelos valores e propósitos norteadores da espiritualidade.

**Palavras-chave:** capital espiritual, solidariedade, equipe social

**Abstract:** The objective is to identify the relationship of managers and employees the forms of recognition of Spiritual Capital as part of the integral being in the workplace. Thus, we described the spiritual evolution of man through the ages, we discuss theories about the whole being, identify and analyze the values that constitute the Spiritual Capital, showing its relevance in the business environment in two ways: the reflections generated by the formation of a team spirit high, and the values and principles that guide the actions of managers and employees. The research is characterized as qualitative descriptive exploratory design, whose basis was made by the literature review. The case study was conducted at the Agency for Post Franchised Rua Grande, located in São Leopoldo / RS. We used the methodology of content analysis, using the technique of speech analysis performed by guiding tours of interviews with two managers and a non-probability sample of ten employees. In the analyzed company, identified as a factor of greater relevance to management integration with your staff, creating involvement and complicity in the team. Leaders seek personal satisfaction and professional staff as well as realize the extent of the social issues of particular employees by making the work environment supportive. The methodology applied by management contributes to the formation of the integral, since it gives employees freedom of action, stimulating their potential and enhancing their qualifications. The agency has an integrated team, strengthened by the values and purposes guiding spirituality.

**Keywords:** Spiritual Capital, Solidarity, Social Team

## Introdução

Os anos passam e o sentido das coisas muda. Os pensamentos e atitudes ficam condicionados a seguir o andamento do universo. Valores e princípios se modificam no ritmo em que a sociedade se transforma. Daí a necessidade da busca pelo novo, da valorização do ser não só como ferramenta produtiva, mas também como mentalizador, capaz de sentir, de tomar decisões e de se aventurar em idéias inovadoras que modifiquem seu ambiente. Talvez um dos maiores desafios da atualidade seja, além dos braços para produzir, mentes para pensar em soluções, ideias e inovações, assim o século XXI marca a era do conhecimento. Desta forma, torna-se necessário que se encontre nos valores e princípios do ser, os propósitos fundamentais e as motivações. A



integração destes valores e princípios na organização é que compõe o “capital espiritual” do ser integral, objeto (tema) de nossa investigação.

A partir desse contexto buscamos resposta para a seguinte questão: qual a percepção dos gestores e funcionários referente às formas de reconhecimento do Capital Espiritual que reflete no ambiente de trabalho? A probabilidade é encontrar o significado do ser humano e o propósito de vida focado nos seus valores e princípios, buscando o reconhecimento da espiritualidade na organização como elementos fundantes do ser integral.

Este estudo tem como objetivo geral identificar nas relações de gestores e funcionários as formas de reconhecimento do Capital Espiritual como elemento do ser integral no ambiente de trabalho. Desta forma, buscamos descrever a evolução espiritual do ser humano através dos tempos; abordamos teorias sobre o ser integral; identificamos e analisamos os valores que constituem o Capital Espiritual.

Na aplicação do estudo utilizamos como *locus* a agência de correios franqueada, Rua Grande, localizada em São Leopoldo - RS, em que o objeto de investigação e coleta de dados foram dez funcionários de um universo de 18 e as duas gestoras (proprietárias), totalizando 12 entrevistas. A amostra é não probabilística, aleatória com perguntas semi-estruturadas, as quais foram gravadas e deglavadas, mantidas em sigilo e guarda a pedido das gestoras.

A pesquisa, segundo seus objetivos, é de caráter exploratório e foi estruturada em dois momentos: no primeiro apresentamos discussões bibliográficas que sustentem o capital espiritual na interface do ambiente organizacional em que descrevemos a evolução do ser humano com vistas à espiritualidade; e, no segundo momento realizamos a análise dos dados coletados nas entrevistas, em que buscamos evidências da espiritualidade a partir das percepções dos funcionários e das gestoras em relação ao perfil espiritualizado no ambiente organizacional, com análise de conteúdo por categorias.

## Capital espiritual na interface do ambiente organizacional

Desde os primórdios da civilização o ser humano utilizou sua mente para as mais variadas tarefas do processo evolutivo. Passou pela etapa pré-histórica comparado a um ser animal, com destaque ao ser racional, suas habilidades físicas que em boa medida era a luta pela sobrevivência. Ultrapassou várias Eras como a do pastoreio, agricultura, indústria e, hoje, se encontra mais evoluído e com o uso da inteligência e de múltiplos conhecimentos. No princípio<sup>1</sup>, mais precisamente por volta de 750 a.C., inexistia distinção entre pensamentos e imagens, ambos eram tidos como manifestações do mundo espiritual que ditavam os princípios da lei da natureza e da moralidade dos homens e este passou a ascensão da consciência humana.

Com o “aparecimento da alma do intelecto<sup>2</sup>” o ser humano passa a afastar-se dos mundos espirituais, desenvolvendo o raciocínio próprio. Os gregos julgavam que o pensamento era algo espiritual, já os romanos, impregnados à igreja, não se dispunham a acreditar em idéias gnósticas, necessitando algo mais concreto e tangível, eis que surgem aí os dogmas como conteúdos espirituais.

No “antigo Egito, os homens com maior autonomia se encontravam diante de seus deuses internos denominados de guias espirituais<sup>3</sup>”, pregando aos povos mandamentos e verdades eram interpretadas como uma verdade infalível. No contraponto, durante o IV Concílio de Constantinopla, em 869 d.C., foi decretada a inexistência de qualquer natureza espiritual no ser humano. Desde então o pensar sofre transformações, aumentando a consciência do eu sob influência do Cristianismo.

Na segunda parte da Idade Média a Filosofia Escolástica que se utiliza da razão filosófica para justificar as Sagradas Escrituras, aprimora a técnica do pensar e os teólogos da época já não se contentam em aceitar conceitos prontos, pretendiam serem criadores dos mesmos. Tomás de Aquino defronta-se

---

<sup>1</sup> Lanz, R. (1985). *Passeios através da História: à luz da Antroposofia*. São Paulo: Antroposófica.

<sup>2</sup> Lanz, 1985, p. 204.

<sup>3</sup> Steiner, R. (1984). *A direção espiritual do homem e da humanidade: resultados científico-espirituais acerca da evolução da humanidade*. São Paulo: Antroposófica.

com um grande problema: “de um lado estaria a natureza espiritual dos conceitos (realismo); e do outro, em que medida o pensar humano era capaz de elevar-se à plena compreensão do espiritual<sup>4</sup>”.

De outra forma, o ser humano retomaria seu interesse pela existência espiritual no momento em que as forças do mundo material chegassem ao apogeu, o que possibilitaria novamente a conquista do mundo para a espiritualidade. N<sup>o</sup> outro sentido, na visão de Copérnico desestrutura-se a idéia de analisar o universo de acordo com o que os olhos vêem, criando a concepção de que só é válido o que os sentidos percebem, ou seja, a prova científica pela ciência<sup>5</sup>.

A partir desses aspectos trazemos para a discussão o entendimento sobre o capital espiritual elemento de nossa análise, apesar da sua intangibilidade influencia no ambiente organizacional e nesse horizonte recorreremos à visão Junguiana:

Quando as coisas vão mal no mundo, estão mostrando que há algo de errado com o indivíduo, porque há algo de errado em mim. Portanto, se eu for sensato, examinarei a mim mesmo em primeiro lugar... Em suma, o essencial é a vida do indivíduo. Só ela faz história, só ela promove grandes transformações, só ela cria o futuro. [...] Mesmo em nossa vida mais privada e subjetiva não somos apenas testemunhas passivas ou vítimas de nossa era, mas também seus construtores. Nós fazemos nossa própria época<sup>6</sup>.

Podemos entender que indivíduos com motivações elevadas fazem a diferença, dotados de inteligência espiritual para criar um capital espiritual em culturas organizacionais, tornando-as sustentáveis. Desta forma, a palavra espiritual não tem ligação com religião, mas está vinculado a: motivações, princípios, valores e propósitos encontrados no ser humano.

Neste mesmo contexto a inteligência espiritual é “aquela por meio da qual acessamos nossos valores mais profundos, que nos faz usá-los nos processos mentais, nas decisões que tomamos e nas realizações que valem a pena<sup>7</sup>”. É a inteligência de distinguir o certo do errado, é da alma. “A inteligência espiritual, o capital espiritual e a sustentabilidade estão indissoluvelmente ligados<sup>8</sup>”. Neste sentido é possível considerar três tipos de capital conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 1: Tipos de Capitais e respectivas inteligências

<i>Capital</i>	<i>Inteligência</i>	<i>Função</i>
Capital material	QI: Inteligência racional	O que penso
Capital social	QE: Inteligência emocional	O que sinto
Capital espiritual	QS: Inteligência espiritual	O que sou

Fonte: adaptado de Zohar e Marshall, 2006.

Analisando o quadro, percebemos que a Inteligência racional (QI) é lógica e linear usada em pensamento estratégico da pessoa e que se modifica no decorrer da vida de acordo com as informações. A Inteligência emocional (QE) está na habilidade de entender, reagir e importar-se com o outro, algo ligado com nossas percepções sociais. E, a Inteligência espiritual (QS) está ligada ao propósito da existência do ser humano e suas crenças que pode ser considerada a “inteligência da alma”, que nos põe em conexão com o mundo que vivemos.

Mensurar a inteligência espiritual é uma espécie de escala de altos e baixos, pois todos somos espirituais e,

<sup>4</sup> Lanz, 1985, p.205.

<sup>5</sup> Steiner, 1984.

<sup>6</sup> Zohar, D.; Marshall, I. (2006). *Capital Espiritual: usando as inteligências racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais* (tradução de Evelyn Kay Massaro). Rio de Janeiro: BestSeller.

<sup>7</sup> Zohar; Marshall, 2006, p. 15.

<sup>8</sup> Zohar; Marshall, 2006, p. 16.

a mensuração das claras diferenças individuais no domínio da inteligência espiritual pode no final das contas ter que ser qualitativa ao invés de quantitativa. [...] podemos dizer que uma pessoa possui capacidades espirituais recebidas ao nascer, mas o grau em que essas capacidades são desenvolvidas pode estar relacionado à exposição, ensino ou contexto familiar; e seu nível de realização é uma questão de opinião ou ponto de vista. Não há nenhuma escala que possamos desenvolver para avaliar a inteligência espiritual numericamente<sup>9</sup>.

Partimos dessas premissas para afirmar que as três inteligências funcionam conjuntamente e se apoiam mutuamente, sendo o “alicerce” para o “bem-estar geral<sup>10</sup>”. Assim o capital espiritual, visão do ser difere do capitalismo, visão do ter (lucro). Esses são dois aspectos interessantes de serem analisados, pois o primeiro (capital espiritual) é de difícil mensuração (medição quantitativa); ao passo que o segundo (capitalismo) é de fácil mensuração quantitativa, porém de difícil medição qualitativa.

Portanto, os pontos indicados no parágrafo anterior a priori, são no primeiro momento: antagônicos e divergentes, porém no segundo momento, para a Ciência podem ser: convergentes e complementares. Ciência caracteriza-se como “toda espécie de conhecimento<sup>11</sup>”. É neste sentido que entendemos a “Teosofia como a nova Ciência do Espírito<sup>12</sup>”, a qual é corroborada e que pretende “combinar uma explicação racional do universo e do sentido da vida com um sentimento místico de união com o divino e uma inspiração [...] de caráter privilegiado, dando ao iniciado poderes extraordinários e uma sabedoria superior<sup>13</sup>”. Para o termo iniciado pode ser entendido aquele que possui saber espiritual e com ele age na interação com o outro.

Assim a “Teosofia remete à compreensão do significado da Teleologia”, definido como sendo a “parte da filosofia natural que explica o fim das coisas<sup>14</sup>”. É na Teleologia que se explica a necessidade do indivíduo transcender, pensar além da realidade, “[...] nos aproximamos agora do tempo em que os homens tomarão consciência dessas forças condutoras. Compreenderemos cada vez melhor o futuro, se discernirmos de modo correto as inspirações do esoterismo moderno<sup>15</sup>”. Tais influências espirituais que conduzem a humanidade não necessitam que o ser humano esteja plenamente consciente do efeito que exercem sobre o indivíduo, mas ciente do seu livre arbítrio.

No entanto, nos ensina que “todos os seres podem caminhar na evolução; tudo se encontra em incessante evolução<sup>16</sup>”. Assim percebemos que as oportunidades são igualadas, o que diferencia é o grau de envolvimento<sup>17</sup> pelo pensar humano, impulsionado por Tomás de Aquino no século XV, revela a auto-afirmação do ser humano e a manifestação da alma e da consciência, culminando no Humanismo, na Renascença e na Reforma, originando uma nova mentalidade. Essa nova mentalidade<sup>18</sup> culmina com o desenvolvimento acelerado das ciências, que faz com que o conceito espiritual do ser humano se perca, dando lugar ao materialismo e fundamentando a existência ao pragmatismo e utilitarismo. E ainda, a humanidade tinha necessariamente que passar por uma época de afastamento do espiritual.

Esta fase de estruturação da sociedade afasta o ser humano da sua espiritualidade natural em razão da sua responsabilidade civil, abandonando seu estado de natureza para adaptar-se à sua condição pré-social. Este é o ponto em que a “espiritualidade é uma maneira de ser que predetermina como vamos reagir às experiências da vida, ao passo que a religião implica incorporar

<sup>9</sup> Wolman, R. N. (2001). *Inteligência espiritual* (tradução de Geni Hirata). Rio de Janeiro: Endiouro.

<sup>10</sup> Wolman, 2001. Zohar; Marshall, 2006.

<sup>11</sup> Russ, J. (1994). *Dicionário de filosofia: os conceitos: os filósofos: 1850*. Citações. São Paulo: Scipione.

<sup>12</sup> Steiner, 1984, p. 50.

<sup>13</sup> Japiassú, H., Marcondes, D. (1996). *Dicionário básico de filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

<sup>14</sup> Abbagnano, N. (2000). *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes.

<sup>15</sup> Steiner, 1984, p. 51.

<sup>16</sup> Steiner, 1984, p. 32.

<sup>17</sup> Lanz, 1985.

<sup>18</sup> Lanz, 1985.

sistemas de crenças organizados<sup>19</sup>”. A partir desses aspectos nosso estudo pauta-se em três momentos (pontos) distintos sobre o processo e evolução da espiritualidade:

- espiritualidade inserida ao meio social<sup>20</sup>;
- espiritualidade nos tempos atuais<sup>21</sup>; e,
- berço da espiritualidade<sup>22</sup>.

Estes pontos tornam-se interessantes pela responsabilidade que as organizações tem para a sociedade que é detentora das suas próprias ações e o ser humano é forçado a ingressar na vida social e transformar seus pensamentos e atitudes em prol de um senso comum. A diferenciação entre os indivíduos é parte integrante nesse processo e a espiritualidade está inserida no contexto social da organização objeto de nossa investigação.

### ***Espiritualidade inserida ao meio social***

Alguns teóricos do século XVIII, afirmavam que “os homens, que inicialmente viviam no estado de natureza em condição pré-social, por razões diversas, firmavam um acordo, um contrato, que instituía a sociedade civil e dava origem ao poder político” e com esta referência percebia-se que a autoridade política da época provinha do fruto da ação humana sem necessidade de recorrer a Deus. Rousseau afirmava que “para explicar o advento da sociedade entre os homens, recusa-se qualquer espécie de argumento teológico, [...] passa a utilizar como recurso ‘os acasos’ e ‘as necessidades’”. As palavras de Rousseau dizem que “o ser humano evoluiu, progrediu muito, [...] paralelamente aos progressos, foram adquiridos os vícios que degradaram a natureza original<sup>23</sup>”.

No contexto do progresso podemos entender que os avanços industriais, nos últimos três séculos, introduziram ao ser humano a moralidade para conter o ter em detrimento do ser. “O ser humano evoluiu, sim, mas perdeu o equilíbrio entre forças e desejos que lhe propiciava uma vida feliz, em harmonia com a natureza e os semelhantes<sup>24</sup>”. Sua espiritualidade se afasta no momento em que seus valores são substituídos por seus vícios (paixões) que o levaram aos sentimentos de discórdia, de competição e a apropriação excessiva. Conforme a autora, isso levou o ser humano a satisfazer o amor-próprio, a ganância, e não hesitou em tomar para si o que era necessário à sobrevivência do outro. No entanto, descrevendo as ideias da filosofia de Rousseau, as quais apontam que o ser humano passou por um processo de desnaturação, perdendo seu eu natural e não sabendo adquirir seu eu social, pois “é na renúncia aos interesses particulares em favor do bem público que o ser humano se torna virtuoso<sup>25</sup>”. Essa união dos indivíduos espiritualizados que origina uma sociedade dotada de um capital espiritual. O homem civil precisa abrir mão de seus desejos particulares.

Baseado ainda em Rousseau, afirma que o ser humano não é um ser simples, é composto de “corpo e alma”, união essa que é “violenta porque uma e outra possuem natureza diferente”. Enquanto a “consciência é a voz da alma, as paixões são as vozes do corpo”. [...] “Deixar a alma elevar-se sobre o corpo, exercitar livremente sua vontade, é ser virtuoso, é o que Rousseau almeja e designa como liberdade<sup>26</sup>”. Partindo dessa premissa que entendemos a necessidade de resgatar o ser humano natural em cada indivíduo pertencente às organizações e agrupá-lo de modo a criar uma união de valores e princípios, os quais podem refletir a sociedade mais humana, equilibrada e espiritualizada.

<sup>19</sup> Guillory, W. A. (2002). *A empresa viva: Espiritualidade no Local de Trabalho*. São Paulo: Pensamento-Cultrix.

<sup>20</sup> Coletti, L. (2006). *Sociedade e Política: Estudo sobre a natureza humana em Jean-Jacques Rousseau*. Passo fundo: Instituto Superior de Filosofia Berthier

<sup>21</sup> Lanz, 1985.

<sup>22</sup> Steiner, 1984.

<sup>23</sup> Coletti, 2006, ps. 19 – 48 – 51.

<sup>24</sup> Coletti, 2006, p. 52.

<sup>25</sup> Coletti, 2006, p.121.

<sup>26</sup> Coletti, 2006, p. 123.

***Espiritualidade nos tempos atuais***

A união espiritual<sup>27</sup> de hoje cria novas comunidades baseadas numa cultura comum, unida pela mesma maneira de pensar que caminha rumo à maturidade e quanto mais evoluído o eu, mais necessário se faz à formação de novas comunidades e estruturas sociais. Em análise de uma geografia espiritual<sup>28</sup>, percebe-se um bifurcamento<sup>29</sup> que de um lado, os orientais são mais voltados ao espiritual, idealistas no sentido filosófico, enquanto, do outro lado os ocidentais têm perfil mais realista, em que o ser humano ficou vinculado ao mundo da matéria.

No entanto, sob as duas formas visionais, oriental e ocidental, há também aproximações, em que teme ser o maior perigo da história<sup>30</sup> seja a possibilidade de que os acontecimentos escapem ao controle consciente dos homens, que com toda a sua inteligência dedicada aos valores fúteis de uma civilização materialista, pode não evitar que coloquem em jogo sua existência física e espiritual. O misticismo oriental nos tempos atuais está diretamente envolvido ao capitalismo ocidental, cujos benefícios desta troca de ideologias tem relevância na formação humana.

Diante desses aspectos fizemos alguns questionamentos: de que forma se dá a influência do capitalismo ocidental que toma uma posição de destaque no meio oriental? Esta inter-relação de valores puramente materiais e espirituais dará origem ao novo perfil de sociedade? Que contribuições serão acopladas ao misticismo oriental com esta ascensão do capitalismo globalizado? Estes questionamentos e prováveis respostas pode não ser o foco do estudo, mas entendemos que cabe deixar registrado o questionamento para reflexão, com visão no futuro.

A história tem seguido um curso lógico, criando uma seqüência da evolução humana. Evolução esta que busca uma nova sociedade fundamentada num novo pensamento, mediante pessoas que possuam um modelo de diferenciação no pensamento, almejando atingir a “libertação do eu individual<sup>31</sup>” em prol do eu coletivo.

Para a compreensão do momento em que o indivíduo rompe seu enlace com a espiritualidade, e segue seu instinto em busca de conhecimento interior e da sua própria crença, com intuito de redescobrir esse universo espiritual, desenvolvemos o terceiro ponto “o berço da espiritualidade” em que descrevemos a influência da espiritualidade no ser humano em seus primeiros anos de vida.

***Berço da espiritualidade***

Há dois momentos para destacar o berço da espiritualidade. No primeiro, ao “rememorar as atitudes chega-se a um determinado ponto da infância”, o qual a memória não ultrapassa – “limite em que o homem aprendeu a sentir-se um eu<sup>32</sup>”, e é antes desse momento que a alma humana realizou os atos de maior sabedoria.

Seguindo o primeiro momento, nos é ensinado no período da infância que o ser humano “molda o próprio cérebro, liberto de crenças impostas, de direcionamentos, seguindo à mercê do próprio instinto dotado de um sentimento puro e sincero com seus próximos”. No seu nascimento o cérebro é moldado pelas forças herdadas dos pais e avós e já nos seus primeiros anos de vida, libera-se e passa a pensar por si próprio seguindo uma sabedoria superior. Nos primeiros anos a “aura infantil” envolve a criança como uma “potência maravilhosa<sup>33</sup>”. É nestes anos que sua alma e seu ser estão mais estreitamente ligados aos mundos espirituais das hierarquias superiores.

O segundo momento é entendido em que o indivíduo “toma lugar da memória humana, ela se retrai, penetrando profundamente o íntimo do ser humano<sup>34</sup>”. O ser humano é criado até os sete anos

<sup>27</sup> Lanz, 1985.

<sup>28</sup> Lanz, 1985.

<sup>29</sup> Lanz, 1985.

<sup>30</sup> Lanz, 1985.

<sup>31</sup> Lanz, 1985, p. 58.

<sup>32</sup> Steiner, 1984, p. 12.

<sup>33</sup> Steiner, 194, p.14.

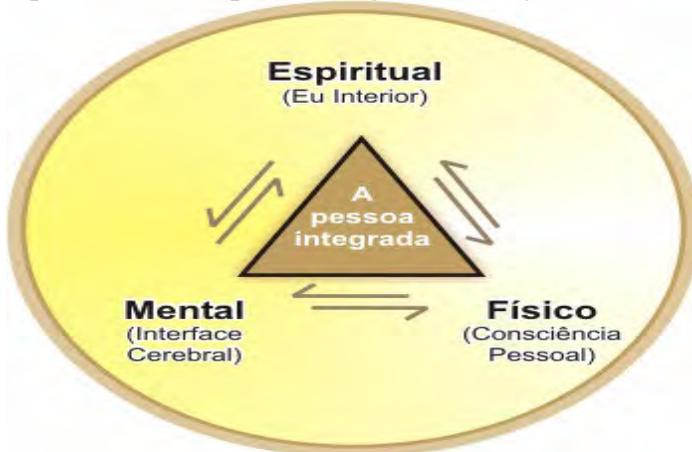
<sup>34</sup> Steiner, 194, p. 14.

de idade, dentro do caminho da espiritualidade, norteado pela crença dos que o rodeiam e pela preocupação na formação do seu caráter. Em seguida, encaminhado para suprir as exigências do mundo, ele vai se afastando da consciência maior e identificando-se com outras formas que vão estruturando seu desenvolvimento.

Baseado nesses pontos, estes serviram como premissas para o desenvolvimento conceitual do nosso estudo, em que o ser humano envolve-se com o mundo social das organizações através do trabalho, que por vezes a espiritualidade humana extrai outras formas de atuação. Porém, nosso propósito é interligar a espiritualidade no cotidiano do ser humano e seus reflexos na evolução da sociedade organizacional empresarial, que pode ser entendido como um sistema.

Para isso, ainda buscamos refletir sobre o tema num contexto empresarial, em que percebemos que há pressão exercida sobre as empresas para que estas funcionem melhor com sintonia às exigências do mercado (sistema). A base dessa estruturação está em manter “pessoal competente que proporcione vantagem competitiva a longo prazo [...] ciente de que a [...] criatividade e a inovação no local de trabalho exige que a pessoa esteja totalmente presente em corpo, mente e espírito [...]”<sup>35</sup>. Este tipo de pessoa é representado pelo modelo apresentado na figura a seguir:

Figura 1: Pessoa integrada usa corpo, mente e espírito de forma integrada



Fonte: Adaptado de Guillory, 2002.

As funcionalidades de cada uma das partes representadas na figura anterior representa “[...] o corpo físico numa integração do instinto de sobrevivência e da herança cultural acumuladas durante gerações. A mente é a nossa consciência pessoal, [...] forma como programamos individualmente nosso conhecimento acumulado”. Quanto à dimensão espiritual, define ser “[...] a nossa consciência criativa. É a fonte da sabedoria”<sup>36</sup>. Segundo o autor o cérebro serve para interação do sistema entre físico-mental / físico-espiritual.

A chave para o sucesso contínuo da organização é atrair e manter pessoas sábias e com disposição para aprender. A pessoa sábia é aquele que desenvolveu a habilidade de integrar informações de forma criativa. O conhecimento usado na aprendizagem pela experiência como, na superação de dificuldade, desafio ou crise, resulta em sabedoria<sup>37</sup>.

Esta sabedoria é “um jeito de ser que reflete uma profunda compreensão individual de si mesmo e dos outros”<sup>38</sup> e tem como fonte a espiritualidade de cada um. De outra forma, nós homens, “Não

<sup>35</sup> Guillory, 2002, p.16.

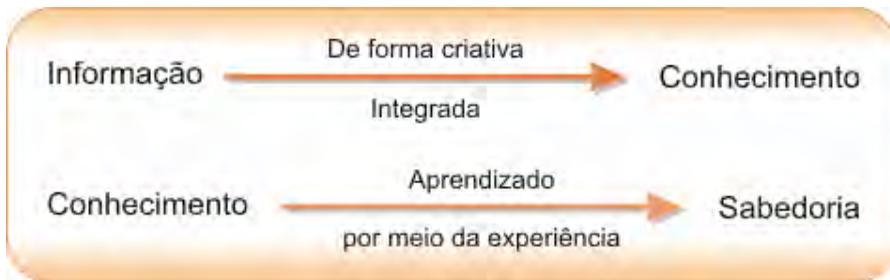
<sup>36</sup> Guillory, 2002, p. 71.

<sup>37</sup> Guillory, 2002, p. 62.

<sup>38</sup> Guillory, 2002, p. 62.

somos seres humanos que de vez em quando têm experiências espirituais. Ao contrário, somos seres espirituais que de vez em quando têm experiências humanas<sup>39</sup>”. Neste horizonte que demonstramos na figura a seguir o caminho a ser traçado pelo indivíduo em busca da sabedoria plena.

Figura 2: Pessoa sábia



Fonte: adaptado de Guillory, 2002.

Verificando a figura podemos compreender que a sabedoria significa a prática ligada ao cotidiano da pessoa, em que as atividades estão ligadas a: cooperação, delegação de poder e exploração da consciência criativa. Por isso entendemos que quanto mais o ambiente empresarial sofre tensões mais o aprendizado torna-se presente, logo o ser humano passa pelo processo de adaptação ao meio (ambiente). Assim nosso estudo focou-se na adaptação ao sistema (empresa-mercado) em que serviços são terceirizados e tanto os funcionários quanto gestores necessitam embricar-se nesse contexto.

### Análise dos dados e principais considerações

Os dados apresentados e analisados nesse estudo referem-se Agência de Correios Franqueada Rua Grande, vigésima primeira agência satélite da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – EBCT, no Estado do Rio Grande do Sul. A história parte do momento em que os proprietários buscaram um empreendimento que proporcionasse o desenvolvimento na atividade empresarial.

Quanto ao ramo de atividade esta é a prestação de serviços de correios destinado ao público em geral, pessoas físicas e jurídicas, em torno de 450 clientes, com a finalidade da entrega de mercadorias e correspondências. A área física ocupada é de 141,50m<sup>2</sup>. O propósito da empresa é ser um facilitador para os serviços do correio, tendo como diferencial a demonstração da confiabilidade e a garantia da EBCT, que traz no bojo a missão, a visão e os valores.

Partindo dessas premissas o propósito foi investigar as relações do ser integral no ambiente organizacional, com vistas ao perfil do ser espiritual. Desta forma, organizamos o roteiro de entrevistas em dois blocos: o primeiro refere-se aos funcionários; e, o segundo refere-se aos gestores. Os conteúdos abordados para o critério de análise, em ambos os blocos pautaram-se sobre: os gestores, a espiritualidade, a espiritualidade no meio empresarial, a liderança espiritualizada, a pessoa espiritualizada, os benefícios gerados pela espiritualidade, a lucratividade e sugestões para potencializar a espiritualidade na organização empresarial.

A seguir apresentamos um quadro resumo das respostas do primeiro bloco com visão a partir dos dez funcionários entrevistados. Procuramos estabelecer um comparativo desse perfil espiritual percebido nos líderes com as qualificações definidas para um ser com Inteligência Espiritual<sup>40</sup>, bem como alinhá-los aos princípios e comportamentos que norteiam os valores espirituais<sup>41</sup> do sistema.

Utilizamos para a análise e interpretação dos dados coletados nas entrevistas a técnica de análise de conteúdo que é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza

<sup>39</sup> Chopra, D. (1998). *As sete leis espirituais do sucesso*. São Paulo: Editora Best Seller.

<sup>40</sup> Zohar; Marshall, 2006.

<sup>41</sup> Guillory, 2002.

procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens<sup>42</sup>. O processo de inferência exige do pesquisador clareza das técnicas a serem adotadas. O autor ainda apresenta três fases de organização da análise: a pré-análise (a organização é um período intuitivo, mas torna as ideias iniciais operacionais), a exploração do material (consiste em codificar o texto bruto para classificar em categorias), e tratamento dos dados (inferência e interpretação). Neste sentido, utilizamos fragmentos categorizados das entrevistas que tiveram aderência e sustentação com os conceitos teóricos abordados no tópico anterior.

Quadro 2: Perfil da pessoa espiritualizada idealizado pelos funcionários

Perfil de pessoa espiritualizada visualizado pelos funcionários	Citações que revelam a opinião do colaborador	Perfil e princípios da espiritualidade definidos pelos autores	
Auto-Astral	"eu acho que ela tem o astral bom"	• <b>Autopercepção</b>	Zohar e Marshall (2006)
De bem com a vida	"geralmente ta de bem com a vida"		
Bom -humor	"eu acho assim é difícil de estar com, mau-humorado"		
Pensamento positivo	"Que é uma pessoa que ta sempre positiva"	• <b>Espontaneidade</b>	
Não sofre influência do ambiente	"não deixa o ambiente influenciar, né. [...] essa seria uma pessoa espiritualizada"		
Enfrenta os problemas com mais naturalidade	"Encara os problemas com muito mais facilidade, eu acredito"		
Incorruptível	"uma pessoa que seja incorruptível"	• <b>Ser conduzido por visão e valores</b>	
Valores	"tem seus valores bem definidos"		
Seriedade	"ser uma pessoa séria"		
Bondosa	"não basta não fazer o mal, que faça também o bem, essa é uma característica eu acho importante"		
Calma	"a calma que ela te traz... [...] o jeito harmonioso, [...] a tranquilidade"		
Honesta	"honesta"		
Fácil acesso	"que seja uma pessoa fácil de tu chegar, sentar, conversar, expor o que tu ta pensando né"		
Envolvida com religião	"tipo assim uma pessoa que reza todo dia"	• <b>Compaixão</b>	
Preocupada com o próximo	"ele procurar ajudar as pessoas, procurar ajudar as pessoas de uma forma ou de outra"	• <b>Celebração da diversidade</b>	
Objetivos definidos	"que sabe o que quer"	• <b>Independência do campo</b>	
Guerreira	"muito guerreira também"		
Centrada	"uma pessoa espiritualizada eu acho que ela tem um centro maior"	• <b>Capacidade de reestruturar</b>	
Equilibrada	"uma pessoa que é na medida"		
Tem consciência maior	"tem uma consciência maior, pronto"	• <b>Uso positivo da adversidade</b>	
Não é obstinada com a religião	"Eu acho que uma pessoa que fala muito em Deus é chata"		
Transmite coisas boas	"tu olha ali pra ela e diz: 'bah, conversando com tal pessoa eu me senti aliviada! [...]Ela me passou uma energia boa'"	• <b>Humildade</b>	
Transmite confiança	"acho que tem que ser uma pessoa que te passe e te transmita confiança."		
Desapegada do material	"Pensar também que não é só o dinheiro que interessa na vida, isso é outra característica importante."		
Iluminada	"É uma pessoa iluminada"	• <b>Sentimento de vocação</b>	
Visão no futuro	"pensa pra frente"	• <b>O ambientalismo</b>	
Trata bem seus semelhantes	"pelo modo dela te tratar"	• <b>Diversidade</b>	
Não interfere no livre arbítrio dos próximo	"Ela sabe da coisa, mas também ela não interfere no livre arbítrio da outra pessoa"		
Força de vontade	"A força de vontade de fazer as coisas, isso pra mim é o que dirige uma pessoa..."	• <b>Autorização para agir</b>	
Iniciativa	"Assim, não precisar pedir as coisas pra ela que ela já sabe, no olhar, ela já sabe, vai lá e faz"		

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

<sup>42</sup> Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições.

Comparando as qualificações visualizadas pelos funcionários em relação ao perfil da pessoa espiritualizada estão de acordo com as concepções dos autores no que tange ao perfil e aos princípios da espiritualidade pessoal. Essas constatações são corroboradas com a ideologia que define a espiritualidade pelo amor, compaixão, escuta do próximo, responsabilidade e cuidado como atitudes fundamentais<sup>43</sup>. Também se apresentam alinhadas com a cooperação e compreensão com a natureza espiritual<sup>44</sup> como fatores determinantes que podem influenciar na prosperidade empresarial.

De outra forma a espiritualidade é diretamente relacionada com os princípios, valores e propósitos do ser<sup>45</sup>, que foram percebidos nas falas dos funcionários entrevistados, como referência citamos: “eu procuro fazer o máximo possível de mim e tento me doar o máximo possível” e outra, “Daí tu és parte do todo, tu não faz mais a tua vontade<sup>46</sup>”. Essas falas colocam em prática os ensinamentos da lei da doação<sup>47</sup>.

Para o segundo bloco utilizamos os dados das entrevistas realizadas com os dois gestores, em que buscamos sua auto-avaliação sobre o perfil de líderes espiritualizados. A auto-avaliação retoma as características apresentadas pela gestão como perfil da pessoa espiritualizada, o que denota alinhamento entre sua percepção e seu perfil de liderança, norteado pela visão no futuro<sup>48</sup>. Em relação à liderança, líderes são inspirados pelo desejo de servir<sup>49</sup>.

Quadro 3: perfil da pessoa espiritualizada idealizado pelos gestores

Perfil de pessoa espiritualizada visualizada pela gestão	Citações que revelam a opinião das gestoras	Perfil e princípios da espiritualidade definidos pelos autores	
atitudes sutis	"É um sorriso"	• Ser conduzido por visão e valores	Zohar e Marshall (2006)
flexível	"a maior característica é ser flexível"	• Holístico	
defeitos como todos têm	"essas pessoas também se enganam"	• Compaixão	
é preocupada com o próximo,	"consegue se colocar no lugar de outra pessoa, [...] entender o que está se passando"	• Celebração da diversidade	
transmite energia boa	"energia, sinergia, alguma coisa assim entendeu?"	• Humildade	Guillory (2002)
pessoa com visão positiva do mundo e dos acontecimentos,	"Aquela pessoa que vê o mundo real, mas de forma positiva"	• O ambientalismo	
aceita as pessoas como elas são	"de aceitar as pessoas como são"	• Diversidade	

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Verificando o quadro percebemos que os gestores revelam ser espiritualizados porque se preocupam com as pessoas, aceitam a condição do próximo, tem visão positiva do mundo e dos acontecimentos revelado na citação: “eu consigo ver cada situação, por pior que ela seja eu consigo ver um lado bom [...] mas um lado que justifique o fato”. A auto-avaliação segue o perfil da liderança visionária em que citam: “tem que agregar as coisas pra tornar a vida agradável de quem está ali [...]”<sup>50</sup>, o que vem sustentado pela visão do futuro<sup>51</sup> e o desejo de servir<sup>52</sup>.

<sup>43</sup> Boff, L. (2000). *Espiritualidade: um caminho de transformação*. São Paulo: Sextante. CR-ROM. Produzido por Sonopress – Rimo Ind. e Comércio de Fonográfica Ltda, 2000.

<sup>44</sup> Guillory, 2002.

<sup>45</sup> Zohar; Marshall, 2006.

<sup>46</sup> Entrevistas com funcionários.

<sup>47</sup> Chopra, 1998

<sup>48</sup> Guillory, 2002.

<sup>49</sup> Zohar; Marshall, 2006.

<sup>50</sup> Entrevistas das gestoras.

<sup>51</sup> Guillory, 2002.

<sup>52</sup> Zohar; Marshall, 2006.

Um outro ponto interessante observado é em relação aos líderes julgarem-se espiritualizados, notamos a situação de “decepção ao confiar na espiritualidade das pessoas<sup>53</sup>”, conforme uma das gestoras. Neste momento, revela a identidade do ser humano para que haja a compreensão destas falhas, dizendo que o ser humano é um ser espiritual que de vez em quando tem experiências humanas<sup>54</sup>. Estas experiências citadas indicam a evolução humana vinculada à aquisição de vícios<sup>55</sup> (falhas) que degradam a natureza humana.

Em relação aos benefícios gerados pela espiritualidade, verificamos três pontos: o pessoal, o empresarial e o da equipe. No primeiro ponto foi revelado pelas entrevistadas como melhora pessoal: “o jeito de ser, reconhecimento do trabalho realizado, empolgação, tranquilidade e amizades”. Uma das gestoras comenta: “na minha vida teve um reflexo muito forte, visível na forma de relação próxima entre os níveis hierárquicos<sup>56</sup>”. Essa fala vem sustentada em Steiner (1984) que reitera que a espiritualidade gera evolução não só da personalidade superior; eleva também a auto-superação do indivíduo.

No segundo ponto, sobre a espiritualidade empresarial, verificamos as citações de “sustentabilidade e união”, em que uma gestora citou: “eu acho que quanto mais união, mais produção, maior a empresa, mais emprego, mais gente pra se juntar a esse grupo”. Isto indica que quando o ponto-referência está no espírito, em que as energias provindas dele originam a riqueza e a evolução, identificando simbologia ao fluxo do espírito empresarial<sup>57</sup>: comportamentos, produtividade com apoio do pessoal, lucratividade (determinante das operações de motivação espiritual). A sustentabilidade está no nível de comprometimento garantido pelo desempenho do funcionário, tanto de forma individual quanto coletiva.

Para o terceiro ponto, espiritualidade de equipe, as entrevistadas revelaram a possibilidade de visualizar as qualidades pessoais no sentido de “alocar as habilidades num ambiente satisfatório, manter a equipe integrada, proporcionar o crescimento profissional das pessoas e o espírito de equipe”. Foram estas as revelações das gestoras: “tu não ressalta o problema, tu ressalta a qualidade”, “consegue uma equipe equilibrada, sempre com todos os movimentos, com todas as trocas que tem”, “Difícilmente uma pessoa que não tem espiritualidade permanece por muito tempo, porque ela não consegue entrar na mesma engrenagem do grupo<sup>58</sup>”. Estas revelações lançaram vistas a um certo misticismo<sup>59</sup> nas relações.

Após essas discussões, com vistas ao objetivo de identificar os valores e princípios que norteiam as ações e compreensão dos gestores nas relações do ambiente organizacional, em que o centro da análise trouxe o ser integral, verificamos que as práticas utilizadas no processo de gestão dos líderes priorizam a satisfação dos funcionários valorizando sua essência. Identificamos que a gestão julga a espiritualidade empresarial uma ferramenta sem custo por sua aplicabilidade e imprescindível para tornar o ambiente de trabalho tranquilo e sustentável. Mesmo com a gama de ideias extraídas das falas dos entrevistados, podemos ainda sustentar que as revelações manifestadas pelos entrevistados tanto por parte dos funcionários quanto das gestoras apontaram para as literaturas que sustentam que o ser espiritualizado leva no bojo crenças, princípios e valores individuais que se refletem na relação de grupo (equipe) organizacional, que nesse estudo tinha uma organização empresarial como campo de aplicação.

Por fim, entendemos que foram percebidas indicações de respostas a nossa indagação inicial: qual a percepção dos gestores e funcionários de uma agência de correios franqueada em relação ao perfil espiritualizado nas relações de trabalho no ambiente organizacional? Verificamos certa uniformidade de pensamentos quanto à importância da valorização do indivíduo reconhecendo seus valores e identificando seus princípios. Existe uma interligação positiva entre o pensamento das

---

<sup>53</sup> Entrevistas das gestoras.

<sup>54</sup> Chopra, 1998.

<sup>55</sup> Coletti, 2006.

<sup>56</sup> Entrevistas das gestoras.

<sup>57</sup> Guillory, 2002.

<sup>58</sup> Entrevistas das gestoras.

<sup>59</sup> Lanz, 1985.

gestoras e as declarações dos funcionários. Os perfis de liderança idealizados pelos funcionários vêm a ser próximos aos praticados pelos seus líderes. As qualificações dos funcionários, priorizadas pelas gestoras, são encontradas na equipe e foram auto-avaliadas. A percepção do todo organizacional segue alinhamento e o reflexo do ser integral no ambiente de trabalho se dá pela disposição dos integrantes em alcançar os objetivos e as metas traçadas pela organização. As potencialidades individuais, no envolvimento do ser, corpo e alma, na conscientização de cada um como parte integrante da organização gera benefícios comuns para a empresa e a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- Abbagnano, N. (2000). *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Boff, L. (2000). *Espiritualidade: um caminho de transformação*. São Paulo: Sextante. CR-ROM. Sonopress – Rimo Ind. e Comércio de Fonográfica Ltda.
- Chopra, D. (1998). *As sete leis espirituais do sucesso*. São Paulo: Best Seller.
- Coletti, L. (2006). *Sociedade e Política: Estudo sobre a natureza humana em Jean-Jacques Rousseau*. Passo Fundo: Instituto Superior de Filosofia Berthier. – (coleção Dia-Lógos ; 9).
- Guillory, W. A. (2002). *A empresa viva: Espiritualidade no Local de Trabalho*. São Paulo: Pensamento-Cultrix.
- Japiassú, H., Marcondes, D. (1996). *Dicionário básico de filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Lanz, R. (1985). *Passeios através da História: à luz da Antroposofia*. São Paulo: Antroposófica.
- Russ, J. (1994). *Dicionário de filosofia: os conceitos: os filósofos: 1850 citações*. São Paulo: Scipione.
- Steiner, R. (1984). *A direção espiritual do homem e da humanidade: resultados científico-espirituais acerca da evolução da humanidade*. São Paulo: Antroposófica.
- Wolman, R. N. (2001). *Inteligência espiritual*. Rio de Janeiro: Endiouro.
- Zohar, D.; Marshall, I. (2006). *Capital Espiritual: usando as inteligências racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais*. Rio de Janeiro: BestSeller.

## SOBRE OS AUTORES

**Tarcísio Staudt:** Doutor em Ciências Sociais pela UNISINOS – RS. Mestre em Ciências Contábeis e Controladoria pela UNISINOS – RS. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade FEEVALE – RS. Experiência em organizações públicas e privadas. Pesquisador da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

**Carla Joseandra Dillenborg:** Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade FEEVALE – RS. Especialista em Direito e Gestão Tributária - UNISINOS - 2013-2014 e Cursando MBA em Controladoria e Finanças - UNISINOS - 2014-2015. Funcionária da iniciativa privada. Ocupa cargo de gerência administrativa em uma empresa industrial do ramo metalúrgico em São Leopoldo - RS.

**Jucelaine Bitarello:** Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC – RS. Especialista em Administração e Estratégia Empresarial pela ULBRA – RS. Graduada em Ciências Contábeis pela UNISC – RS. Experiência em organizações públicas e privadas. Professora na Universidade Luterana do Brasil – ULBRA e da Faculdade Porto Alegre - FAPA.