

CONTRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA ESPIRITUAL PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL SUSTENTÁVEL

CONTRIBUTIONS OF SPIRITUAL LEADERSHIP FOR SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Gisely Jussyla Tonello Martins

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Maurício Fernandes Pereira

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

RESUMO

O desenvolvimento das organizações tem seguido caminhos que negligenciam o fato de que os trabalhadores possuem vida interior e necessidades espirituais. Contudo, o momento atual, a Era do Conhecimento, exige que se compreenda que estes possuem um potencial intrínseco que precisa ser liberado, visto que é através deles que as organizações podem criar maior valor e manter-se competitivas. Diante desta realidade, surge a temática da espiritualidade no ambiente de trabalho, que, para ser exercida, pressupõe a existência de um novo tipo de liderança, a liderança espiritual, capaz de guiar os indivíduos e a organização num processo de transformação espiritual, cujos benefícios podem se estender até sobre o desempenho organizacional sustentável. Neste sentido, este artigo procura avançar no conhecimento sobre os pressupostos da teoria da liderança espiritual de modo a identificar quais suas reais contribuições para a sustentabilidade organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

Espiritualidade no ambiente de trabalho. Liderança espiritual. Capital espiritual. Desempenho organizacional. Sustentabilidade.

ABSTRACT

The development of organizations have followed paths that neglect the fact that workers have inner life and spiritual needs. However, the present time, the Era of Knowledge, requires the understanding that they have an intrinsic potential that needs to be released, since it is through them that organizations can create greater value and remain competitive. Given this reality, is the theme of spirituality in the workplace, to be exercised, is the existence of a new type of leadership, spiritual leadership, able to guide individuals and organization in a process of spiritual transformation, whose benefits can extend to the sustainable organizational performance. Accordingly, this article seeks progress in knowledge about the assumptions

of the theory of spiritual leadership in order to identify what their real contributions to organizational sustainability.

KEYWORDS

Spirituality in the workplace. Spiritual leadership. Spiritual capital. Organizational performance. Sustainability.

INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, o (pseudo) desenvolvimento econômico anda a passos largos, *paripassu* com a deterioração do meio ambiente e a involução social (ALMEIDA, 2007), enquanto que o desenvolvimento do indivíduo está relegado a um segundo plano. O homem vive atualmente em uma realidade pré-fabricada com uma perspectiva de futuro pré-concebida. Pesa sobre o ser humano uma carga imensa e tridentária de responsabilidade sobre a corrida pelo materialismo, onde não há espaço para ousar experimentar uma vivência diferenciada, uma vez que está acorrentado aos pressupostos da sociedade econômica (GUERREIRO RAMOS, 1982).

A sociedade está doente, e, pior, está formando indivíduos acrílicos e psicologicamente enfermos (GUERREIRO RAMOS, 1982), produto das relações entrópicas do sistema vigente (MONTIBELLER-FILHO, 2001) e nas organizações formais replica-se esta realidade com tamanha fidedignidade que se torna impraticável fugir a esta regra. Trabalha-se muito em tarefas infrutíferas do ponto de vista individual, que obstruem a capacidade criativa, pois o consciente precisa estar focado nos objetivos maiores: enriquecer e/ou sobreviver (GUERREIRO RAMOS, 1982). Internamente, o indivíduo é prisioneiro de seu próprio ego, presa fácil da ideologia mercantil, que massacra diariamente seu instinto de liberdade com a promessa de um futuro vindouro detentor do direito de ir e vir.

O fato é que há hoje uma massa trabalhadora pouco produtiva, do ponto de vista de uma pers-

pectiva humanista de desenvolvimento do indivíduo, ou seja, muito aquém de seu potencial (GUERREIRO RAMOS, 1982), e, dado que é esta mesma parcela que representa o diferencial competitivo das organizações da Era do Conhecimento (CHOO, 2003; MELO, 2007) há que se buscar respostas e soluções a fim de dirimir esta questão.

Contudo, mesmo que, timidamente, alguns líderes empresariais reconheçam que é preciso incentivar com maior ardor a expressão da individualidade dos colaboradores no ambiente de trabalho (ASHMOS; DUCHON, 2000), percebe-se que há ainda grande dificuldade e resistência em se compreender a totalidade da relação entre empresa e colaboradores, embora, alguns teóricos da Ciência da Administração já há algum tempo apontem a necessidade de uma revisão em seu modelo de gestão, herdado da Era Industrial.

Na visão de Rost (1991, p.100), o mundo, em especial o ocidente, está passando por uma transformação nos valores sobre os quais a Era Industrial foi erigida e isto "talvez produzirá um novo paradigma". Para alguns, é um período de transição. Para outros, já estamos na nova era: a Era Pós-Industrial. E, a liderança é um destes valores que estão sendo transformados e novos olhares são lançados sobre o tema a partir de um novo modo de pensar as relações de trabalho entre líderes e liderados.

Diante desta realidade, emerge a temática da espiritualidade no ambiente de trabalho, que passou a ser tema recorrente nos últimos anos (MI-

TROFF; DENTON, 1999; FRY, 2003; BELL; TAYLOR, 2004; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; FRY; MATHERLY, 2007), num movimento que adentrou o século XXI, impulsionando algumas empresas no caminho de buscar proporcionar este tipo de desenvolvimento aos seus colaboradores (FRY, 2003). Até porque, dentro das empresas, muitas pessoas estão ávidas por oportunidades de discutir o assunto (HARVEY, 2001, *apud* DENT; HIGGINS; WHARFF, 2005) e encontrar formas de praticar a espiritualidade, sem ofender os colegas ou causar antipatia (MITROFF; DENTON, 1999).

Segundo Dent, Higgins e Wharff (2005), o tema da espiritualidade no ambiente de trabalho tem sido ligado ao campo da liderança organizacional por vários autores e pesquisadores. Isto se dá porque a espiritualidade no ambiente de trabalho pode ocorrer de modo ativo ou passivo (GLACALONE; JURKIEWICZ, 2003, *apud* DENT; HIGGINS; WHARFF, 2005), e, desta feita, o papel do líder pode ser fundamental para sua efetivação.

Importa perguntar de que maneira isto pode ser feito com vistas a trazer resultados positivos para o desempenho sustentável da organização. Faz-se mister, entretanto, ressaltar que por resultados positivos entenda-se os de toda espécie e não só os que possam ser quantificados monetariamente. É a esta temática que este artigo pretende trazer contribuições de modo a buscar compreensão e trazer luz sobre este tema ainda tão pouco explorado pela academia.

O TRABALHADOR ALIENADO

A sociedade moderna, totalmente centrada no mercado, apossou-se dos pressupostos da Teoria Econômica, confundindo-se com ela e estabelecendo, a partir daí, diretrizes e normas de comportamento para os indivíduos. Nesta realidade o homem não é capaz de agir, mas apenas e somente de comportar-se dentro das normas vigentes (GUERREIRO RAMOS, 1982).

Tão grande é o poder exercido pela sociedade, que aliena o indivíduo dentro de uma situação de dependência e conveniência pela necessidade de sobreviver. Apoiada na retórica dos sofistas, defende sua posição com argumentos classificados por Guerreiro Ramos (1982) como pura falácia a fim de engendrar o indivíduo em sua teia de promessas de prosperidade material.

Como resultado, na organização formal tem-se um indivíduo passivo, detentor de emprego, socialmente capaz de atender às expectativas e anseios da sociedade e da organização em que está inserido, porém, moralmente fragilizado, que vai se despersonalizando à medida em que se socializa, surgindo daí o homem alienado (GUERREIRO RAMOS, 1982).

Para Covey (2005), *apud* MELO (2007), isto é resultado da fragmentação imposta à vida do indivíduo, através da separação entre sua vida e seu trabalho, seu cérebro e suas emoções, gerando uma divisão e não uma união entre seus momentos de vida, o que é corroborado pela pesquisa de Mitroff e Denton (1999) que aponta uma total separação entre o trabalho e a espiritualidade do indivíduo. Desta feita, instala-se aí a crise de existência (BOFF, 2001).

Enquanto isso, por outro lado, a organização formal adquire ares do indivíduo e passa a ser entendida e estudada a partir de conceitos que só poderiam ser atribuídos à vida individual. Assim, passa a ser o centro, o objeto de estudo, da teoria da organização (GUERREIRO RAMOS, 1982).

Contudo, o momento da gestão empresarial é de crise (COVEY, 2005, *apud* MELO, 2007). Em tempos de árdua competição como os atuais, as empresas buscam identificar suas fontes de diferenciais competitivos de modo a manter-se atuantes no mercado. Nesta luta pela sobrevivência, "o trabalhador emerge como fator crítico de sucesso" (MELO, 2007, p. 12), uma vez que detém e gera o conhecimento (MELO, 2007; CHOO, 2003).

Covey (2005), apud (MELO, 2007, p.12), considera que o colaborador da Era do Conhecimento

[...] é tão valioso que, ao liberar seu potencial, dá às organizações uma extraordinária oportunidade de criação de valor. É através desse trabalhador que o conhecimento, enquanto informação, inteligência e *expertise*, constrói a base da tecnologia e a aplica. Dada a importância que as pessoas assumem no atual contexto sócio-econômico, elas deveriam encontrar nas empresas um ambiente que permitisse o desenvolvimento do máximo do potencial de cada indivíduo.

A partir daí, seria óbvio então que se colocasse este trabalhador, que até pouco tempo era considerado como mero executor de tarefas (DAVIS; MEYER, 1999; HOUSTON, 2000, apud MELO, 2007), no centro do universo corporativo, onde o foco voltar-se-ia sobre a satisfação de suas necessidades a partir de um ponto de vista holístico.

Entretanto, o que se observa hoje no ambiente organizacional em nada se assemelha a esta realidade, pois o trabalhador é visto ainda apenas como recurso e não como fonte de conhecimento. O fato é que, como bem observam Hitt *et al* (2005), apud (MELO, 2007, p. 31), o modelo atual de gestão “está pondo em risco a perenidade do emprego e a sobrevivência das empresas”.

É neste sentido que Guerreiro Ramos (1982) faz uma crítica veemente à Teoria das Organizações, sustentando que sua base de estudo, a racionalidade funcional, erroneamente a induz a uma pré-definição de papéis a serem representados pelo indivíduo, permitindo, assim, que a existência dele seja liderada pela lógica mercantil.

Na visão de Benefiel (2005), isto se dá porque as organizações estão empobrecidas espiritualmente e é daí que decorrem seus principais problemas. Briskin (1997) concorda e aponta que nas organizações a riqueza espiritual é ínfima. E Benefiel (2005, p.724) ainda declara que: “o fato

de a espiritualidade ter sido evitada por tanto tempo no campo da ciência das organizações como um assunto sério para um estudo sistemático e empírico é uma prova do empobrecimento espiritual da academia também”.

Contudo, se as organizações pretendem de modo ético alinhar-se ao conceito de sustentabilidade e satisfazer as necessidades de seus *stakeholders*, alertam Mitroff e Denton (1999, p.92), elas precisam se tornar mais espiritualizadas. É preciso integrar a espiritualidade à gestão, pois “nenhuma organização pode sobreviver por muito tempo sem espiritualidade e sem alma”.

É neste sentido que um crescente número de estudiosos tem argumentado que a espiritualidade no ambiente de trabalho produz comportamento ético, satisfação com o trabalho, comprometimento dos colaboradores, produtividade e vantagem competitiva. E, para se alcançá-la, é preciso colocar em prática um novo tipo de liderança, a liderança espiritual, que é o que pode sustentar e manter a organização no caminho de garantir não só o desenvolvimento espiritual dos colaboradores, mas também o desempenho organizacional sustentável (BENEFIEL, 2005).

A ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

A chamada Nova Era invadiu o mundo corporativo no início do século XXI, apontando uma “nova ética do trabalho” através do discurso da espiritualidade no ambiente corporativo (BELL; TAYLOR, 2004, p. 75). Tem sido crescente o volume literário sobre o assunto, onde temas como liderança espiritual abundam em conferências internacionais (MITROFF; DENTON, 1999; BELL; TAYLOR, 2004; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; FRY; MATHERLY, 2007), embora nem sempre sejam bem vindos (ASHMOS; DUCHON, 2000), visto que sobre eles há pouca evidência empírica disponível (MITROFF; DENTON, 1999; DUCHON; PLOWMAN, 2005; REGO, CUNHA; SOUTO, 2007).

Entretanto, para Bell e Taylor (2004, p. 74) o tema não é novo, pois “A relação entre a espiritualidade e as organizações têm uma história longa e complexa que decorre do papel da ética protestante no desenvolvimento do capitalismo, da cultura organizacional e das relações de poder, tanto nas economias orientais quanto nas ocidentais”. Em seu entendimento, este tema “representa um retorno para ou um renascimento da ética protestante [...]”, pois que, enquanto, através da ética protestante o trabalho era visto como um serviço a Deus, o discurso atual traduz o ambiente de trabalho como um meio onde o indivíduo pode conquistar sua realização espiritual (BELL; TAYLOR, 2004, p. 74). Em sua visão, ainda, o tema da espiritualidade no ambiente corporativo ressignifica e eleva o trabalho, que passa a situar-se em um âmbito moral e social mais amplo, repleto de propósito, na busca pela reunificação do homem nas áreas do trabalho e da família (BELL; TAYLOR, 2004).

Mas, o que é a espiritualidade? Howard (2002), *apud* (DENT, HIGGINS; WHARFF, 2005), aponta que é difícil definir seu conceito uma vez que esta é não só específica e pessoal, mas também possui um caráter inclusivo e universal. E,

Freshman (1999), Konz & Ryan (1999), Krishnakumar & Neck (2002) entre outros, descrevem a espiritualidade como sendo pluralística. A definição de Gibbons (2000) é a busca por direção, significado, conexão, completude interior e conexão com os outros, com toda a criação e com algo que transcende. A maioria define espiritualidade como uma busca por significado, reflexão, conexão interior, criatividade, transformação, sagrado e energia. (DENT; HIGGINS; WHARFF, 2005).

Na visão de Fry e Slocum (2008, p. 90), “a espiritualidade é relativa a qualidades do espírito humano, tais como, amor, compaixão, paciência, tolerância, perdão, responsabilidade pessoal [...] é o exercício de uma visão de serviço para os ou-

tros; através da humildade, através da caridade ou amor altruísta, e através da veracidade”. Ainda, é um elemento fundamental que auxilia o indivíduo a “[...] ver as coisas exatamente como elas são, sem distorções subjetivas”.

Goertzen & Barbuto (2001), *apud* Dent, Higgins e Wharff (2005), por sua vez, compreendem a espiritualidade como composta por três elementos: a) crença no sagrado, b) crença na unidade, e c) crença na transformação.

Briskin (1997) afirma que o caminho da espiritualidade permite ao indivíduo expressar a verdade de sua alma, sendo que, a alma é algo muito maior do que o ser humano conhece conscientemente. Em outras palavras, é a busca da expressão máxima da presença divina dentro de cada ser humano, através da expressão de seus dons. “Ouvir a voz da alma é tornar-se mais consciente, prestar atenção ao que está acontecendo dentro de nós e ao nosso redor. A reunião de nossa atenção desperta as energias da alma e a paciência de seguir observando a liberação de nossas energias internas” (BRISKIN, 1997, p. 11).

Contudo, para compreender a alma em sua totalidade e como ela interage no ambiente organizacional é preciso reconhecer também a existência de sua sombra, ou seja, de suas características negativas (BRISKIN, 1997) e é por isso que a espiritualidade pode ser um caminho de busca em direção ao autoconhecimento e à transformação do indivíduo, com a conseqüente transmutação da sombra em luz.

E, sendo assim, há que se compreender que o trabalho pode oferecer grande auxílio nesta empreitada, contudo, o que se observa no mundo contemporâneo é que “as demandas do local de trabalho podem ser totalmente implacáveis e avassaladoras [...]” (BRISKIN, 1997, p. 36). E, há evidências crescentes de que muitas pessoas sentem que trabalham em empresas que machucam seus espíritos (PFEFFER, 2003; TERKEL, 1985, *apud* DUCHON; PLOWMAN, 2005).

Além disso, é preciso entender que “o desafio de encontrar alma nas organizações, bem como na vida, é abraçar não apenas o que vemos, ouvimos e entendemos, mas também estar atentos ao que não conhecemos, não conseguimos ver inicialmente nem ouvir na primeira vez (BRISKIN, 1997, p. 27).

Entretanto, “o novo homem quer a sua alma”, aponta Whyte (1956, p. 365), *apud* Bell e Taylor (2004, p. 75). Desta feita, o grande desafio das empresas é “reconhecer as múltiplas dimensões de uma pessoa”, sua alma, sem tentar apenas adequá-la aos objetivos do grupo. Enquanto isso, o dilema enfrentado pelos indivíduos se refere a como se manter fiéis aos seus propósitos mesmo tendo que enfrentar demandas organizacionais que com frequência anulam a expressão de sua individualidade (BRISKIN, 1997, p. 78).

A partir também desta visão, Rego, Cunha e Souto (2007) defendem que a espiritualidade no trabalho é concernente à compreensão de que os colaboradores de uma empresa são seres dotados de caráter espiritual e, portanto, de necessidades desta qualidade, como por exemplo:

- a) Desejo de união com algo superior, de sentirem-se úteis e compreendidos;
- b) Desejo de perceber significado no trabalho por eles executados;
- c) Desejo de sentir-se conectados com a comunidade de trabalho.

Seguindo nesta linha de raciocínio, Pfeffer (2003) *apud* Fry; Matherly; Whittington e Winston (2007, p. 3) também identificou quatro principais focos das necessidades espirituais dos trabalhadores:

- a) um trabalho que permita aprender e desenvolver competência e maestria;
- b) um trabalho que tenha significado e senso de propósito;
- c) um senso de conexão e relações sociais positivas com os colegas de trabalho;

d) habilidade de viver uma vida integrada em todas as áreas da vida.

Zohar e Marshall (2006, p.15) *apud* Bisi (2007, p. 74) cunharam a expressão “capital espiritual” para designar a relação entre a espiritualidade e o trabalho que, em seu entendimento, pressupõe:

[...] a riqueza com a qual podemos viver, que enriquece os mais profundos aspectos da vida. É a riqueza que extraímos de nossos mais profundos valores e princípios, propósitos fundamentais e motivações mais elevadas, na busca de um modo de encaixá-los em nossa vida e em nosso trabalho.

O reconhecimento de que os trabalhadores possuem uma vida interior que nutre e é nutrida pelo significado do trabalho que realizam dentro da comunidade onde estão inseridos é o significado da espiritualidade no ambiente de trabalho para Ashmos e Duchon (2000), que a compreendem como dotada de três dimensões: vida interior, significado e comunidade.

Rego, Cunha e Souto (2007, p. 3), por sua vez, definem a espiritualidade no trabalho como a “existência de oportunidades na organização para realizar trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e de respeito pela vida interior”.

Trata-se ainda da busca da paz interior e do desejo de ganhar mais do trabalho, além de apenas um contra-cheque (SALES AND MARKETING MANAGEMENT, August 1997, *apud* ASHMOS; DUCHON, 2000). Para Melo (2007, p.46) a “espiritualidade é executar e ver o trabalho real de uma forma que normalmente não aparece na descrição oficial do cargo [...]”.

Na visão de Giacalone & Jurkiewicz (2003, p.13), *apud* Duchon e Plowman (2005, p. 810), a espiritualidade no ambiente de trabalho trata dos “valores da organização evidenciados na sua cultura, que promovem nos colaboradores uma experiência de transcendência através do trabalho,

facilitando seu senso de estar conectados de modo que proporcione sentimentos de completude e alegria”.

Há que se ressaltar, contudo, que espiritualidade não é religião, apontam a maioria dos estudos sobre o tema (ASHMOS; DUCHON, 2000). E, embora algumas pesquisas (a minoria) assumam a existência de uma relação entre religião e espiritualidade no trabalho (DENT; HIGGINS; WHARFF, 2005), Benefiel (2003) argumenta que estas justamente surgem por discordar do viés materialista com que o tema é explorado a partir de sua contribuição sobre a *performance* organizacional.

O exercício da espiritualidade não pressupõe o exercício da religiosidade apontam Rego, Cunha e Souto (2007). O fato é que é possível se alcançar a espiritualidade sem a religião, porém o inverso não é verdadeiro. E sendo assim, é possível também alcançar Deus sem a religião, o mesmo não ocorre sem a espiritualidade (FRY, 2003).

Alguns estudos demonstram que em geral a religião é associada a uma organização formal (igreja, culto), enquanto que “a espiritualidade é mais freqüentemente associada com a proximidade com Deus e com sentimentos de interconexão com o mundo e as coisas vivas” (ZINNBAUER; PARGAMENT; SCOTT, 1999, *apud* REAVE, 2005, p. 656).

Desta forma, a empresa espiritual “não é a que induz as pessoas a adotarem determinadas crenças e práticas religiosas” (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007, p.4). Neste sentido, Bell e Taylor (2004) esclarecem ainda que a espiritualidade no trabalho não especifica ou restringe nenhuma religião. De fato, o tema acolhe todos que se considerem espiritualistas, praticantes ou não de qualquer fé religiosa, pois o fato é que seu objetivo revela-se através do reconhecimento do ser interior de cada indivíduo e da libertação de suas potencialidades.

Nem, também, a espiritualidade na empresa é referente a tornar-se um ermitão ou um místico,

é antes uma forma de equilibrar a vida interior com a exterior (ASHMOS; DUCHON, 2000). Desta forma, a organização se posiciona como ofertante de oportunidades de realização espiritual individual. É a introdução do sagrado no ambiente corporativo (BELL; TAYLOR, 2004).

Mitroff e Denton (1999) realizaram uma pesquisa com executivos seniores e executivos de recursos humanos de várias empresas através da aplicação de 131 questionários e da realização de 68 entrevistas. Os participantes da pesquisa apontaram diferenças entre religião e espiritualidade. Em sua visão, enquanto a religião é algo inapropriado para o ambiente de trabalho, a espiritualidade não o é. A definição dada para espiritualidade foi: o sentimento básico de estar conectado consigo mesmo, com os outros e com todo o universo. A palavra escolhida para representar o termo foi interconectado.

Briskin (1997) aponta que, nas organizações, é estabelecida uma separação entre o gerenciamento da organização externa – processos, estrutura e objetivos da empresa - e o gerenciamento da organização interna das pessoas – modelos mentais, atitude emocional etc.. Contudo, não é possível que o homem separe quem é do seu trabalho e vice-versa. Sendo assim, argumenta, a espiritualidade permite que se construa uma conexão entre o mundo individual e o mundo das organizações. E, quando os dois mundos se encontram e se encaixam, a sensação é de equilíbrio e harmonia. Quando não, a sensação de fracasso e solidão é inevitável.

Por fim, Bell e Taylor (2004, p. 73) sentenciam: “assim, a espiritualidade no trabalho constitui um aspecto de uma ideologia gerencial mais ampla, que se ocupa com a administração da subjetividade e com a engenharia da alma humana (ROSE, 1990; TOWNLEY, 1994)”. E, neste sentido, Melo (2007) concorda e sintetiza que “a espiritualidade pode construir uma compreensão serena da vida no tempo e no espaço, redirecionando a busca da identidade, redimensionando a

busca da comunidade e ressignificando a busca da totalidade”.

De toda forma, a despeito do caráter transcendental que o tema possa ou não encerrar, é preciso reconhecer, enfatizam Ashmos e Duchon (2000), que os colaboradores são seres espirituais cujas almas podem ser tanto nutridas quanto danificadas pelo trabalho que realizam e isto irá depender do grau de espiritualidade que experimentam no ambiente de trabalho.

3.1 AS DIMENSÕES DA ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

A maioria das definições sobre espiritualidade no ambiente de trabalho incluem as noções de vida interior, significado, propósito, estar conectado aos outros e à comunidade e bem-estar espiritual (DUCHON; PLOWMAN, 2005) e é a partir destes elementos que alguns autores propõem as dimensões que, em sua visão, compõem o tema da espiritualidade no ambiente corporativo.

A partir de Fleischman (1994) e Maddock e Fulton (1998), Fry (2003) utiliza o termo sobrevivência espiritual e aponta as duas dimensões essenciais da espiritualidade no ambiente de trabalho: o chamado (vocação ou apelo) e uma necessidade social de ligação ou pertencimento. O chamado refere-se ao propósito, ao significado, ou como alguém pode fazer diferença através do serviço aos outros. É a vocação, termo em geral utilizado para expressar a profissão, a resposta ao chamado de um poder maior. O pertencimento, por sua vez, se refere à necessidade do homem de ser compreendido e apreciado em suas relações sociais e fazer parte da comunidade (FRY, 2003).

Rego, Cunha e Souto (2007) também propõem cinco dimensões da espiritualidade organizacional: sentido de comunidade, alinhamento do indivíduo com os valores da organização, sentido de serviço à comunidade, alegria no trabalho e oportunidades para a vida interior.

Na pesquisa de Mitroff e Denton (1999, p.2), os entrevistados apontaram como fatores que

conferem significado e propósito ao seu trabalho, em ordem crescente de importância:

- a) A habilidade de realizar todas as suas potencialidades como indivíduo;
- b) Fazer parte de uma organização ética;
- c) Realizar um trabalho interessante;
- d) Ganhar dinheiro;
- e) Ter bons colegas de trabalho e prestar serviço à humanidade;
- f) Servir às futuras gerações;
- g) Servir à comunidade da qual faz parte.

Neste ponto, convém chamar atenção ao quarto item citado – ganhar dinheiro. Em pesquisas anteriores o dinheiro não havia sido citado como um item importante para a criação de significado no trabalho. Mitroff e Denton (1999) explicam que, obviamente, isto irá depender do nível salarial do qual o entrevistado faz parte. O fato é que os autores observam que as necessidades de “auto-realização”, termo cunhado por Maslow (1954) apud Hersey e Blanchard (1977, p. 28), cada vez mais se tornam importantes e passam a ser superiores em escala de importância a todas as demais, conforme apresentado na [Figura 1](#).

Segundo Hersey e Blanchard (1977, p. 31), “o desejo de auto-realização é o desejo que o indivíduo tem de tornar-se aquilo que é capaz de ser”, ou seja, o que a alma pode ser e realizar através dos dons que possui.

Benefiel (2005), por sua vez, compreende que a espiritualidade no ambiente de trabalho é referente a uma jornada espiritual individual em busca da transformação. E, na segunda fase da jornada é onde o indivíduo compreende que a caminhada espiritual não é referente a receber graças, mas sim que é referente à sua própria transformação.

Sendo assim, o papel do líder é ajudar os indivíduos e as organizações a chegar à segunda metade da jornada, entretanto, o foco maior “no campo da espiritualidade e da liderança tem sido

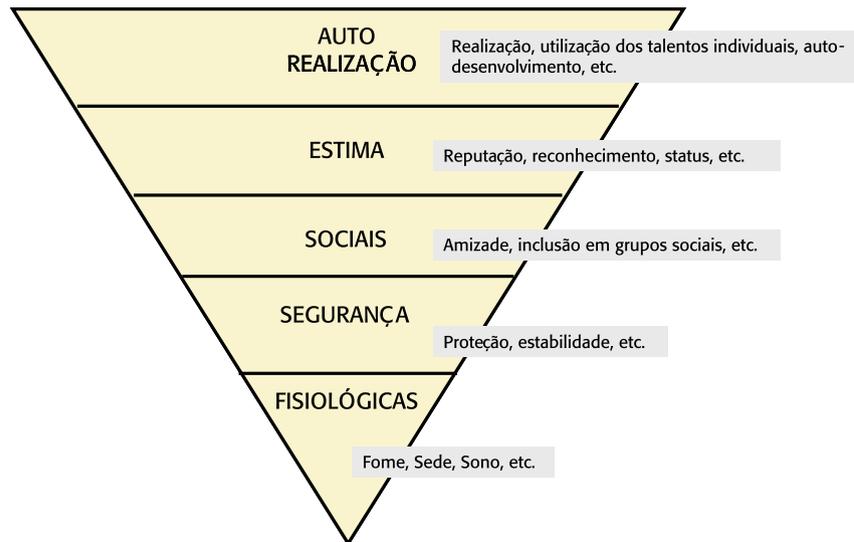


FIGURA 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: MASLOW (1954), *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 34.

na primeira metade da jornada, os líderes sabem pouco sobre como ajudar as organizações na segunda metade" (BENEFIEL, 2005, p. 735).

De modo então a compreender como se dá e quais as implicações de se relacionar a liderança com a espiritualidade no ambiente de trabalho, este tema será melhor observado na próxima seção.

A LIDERANÇA ESPIRITUAL NAS ORGANIZAÇÕES

A partir da chegada do século XXI, em virtude das crises globais climáticas, econômicas e sociais, tornou-se urgente realizar mudanças tanto na sociedade quanto nas organizações (ALMEIDA, 2007).

Ao longo dos últimos anos, esta demanda exigiu que as organizações se transformassem em organizações de aprendizado, as chamadas *learning organizations*, onde o aprendizado é cons-

tante, elevando os padrões de qualidade, produtividade e capacidade de gerar soluções da empresa, de modo a manter sua competitividade. Por conta disso, nas organizações de aprendizado os colaboradores estão constantemente aprendendo e evoluindo, e são abertos e generosos, hábeis em trabalho de equipe e em correr riscos (ANCONA *et al*, 1999, *apud* FRY, 2003)

Neste novo modelo de organização, passou-se a buscar um tipo de "liderança mais holística que integrasse os quatro campos fundamentais que definem a essência da existência humana, o corpo (físico), a mente (lógico/pensamento racional), o coração (emoções, sentimentos) e o espírito" (MOXLEY, 2000, *apud* FRY, 2003, p. 694).

As teorias sobre liderança desenvolvidas até então sempre priorizavam um ou outro aspecto do ser humano, sempre negligenciando seu aspecto espiritual (FRY, 2003). O fato é que os modelos de liderança do século passado eram

produtos do paradigma industrial, adequados a uma economia focada em produção para o alcance de objetivos organizacionais (ROST, 1991; FRY, 2003).

Atualmente, a complexidade da ciência e da economia do conhecimento sugerem a necessidade de um paradigma diferente de liderança, mais focado, por exemplo, em aprendizagem, inovação e adaptabilidade. Na nova economia, a Era do Conhecimento, o desafio é criar um ambiente no qual o conhecimento se acumule e seja compartilhado com velocidade, adaptabilidade e baixo custo (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Contudo, muito pouco se sabe sobre o que é liderança. Segundo Rost (1991), a maior parte dos estudos sobre o tema não apresentam uma definição para o termo, que é caracterizado a partir do uso de muitos adjetivos, na tentativa de adaptá-lo a determinadas áreas do conhecimento, o que em sua visão é herança da Era Industrial.

Terry (1995), contudo, adverte que, se os acadêmicos querem obter uma maior compreensão sobre o que a liderança realmente é, precisam dar espaço a outras formas de pensar. Além disso, há que se adotar uma visão um pouco mais harmoniosa e respeitosa dos relacionamentos do homem com a natureza, do que a visão masculina até então concebida, mais agressiva e dominadora, sem contudo cair na dicotomia masculino *versus* feminino.

Zaccaro e Horn (2003) enfatizam ainda que os estudos no campo da liderança têm estado aquém das soluções necessárias para as questões da liderança organizacional, uma vez que a maioria dos modelos atuais não compreende a totalidade da função do líder. Inclua-se aí o fato de que a literatura popular sobre o tema estar conseguindo mais espaço dentro das organizações do que os modelos validados cientificamente.

Com base nisso, observa-se que a pesquisa em liderança ainda luta para se firmar dentro do atual contexto social, mesmo embora seja avida-

mente perseguida tanto por práticos quanto por acadêmicos, que esperam dela respostas e modelos para enfrentar os desafios da Era do Conhecimento. Seguindo neste mesmo ritmo, tem-se que, "o desenvolvimento da teoria sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho, bem como sua relação com a liderança está ainda no estágio da infância" (DENT; HIGGINS; WHARFF, 2005, p.626), ou seja, está ainda no início de sua construção.

Há que se observar, portanto, que "ambos os construtos de espiritualidade e liderança compartilham o problema de não possuir um consenso sobre sua definição, e esta falta de consenso no discurso perpetua o nevoeiro conceitual e atrasa o andamento da ciência" (FRY; SMITH, 1987, *apud* DENT; HIGGINS; WHARFF, 2005). No entanto, é crescente o número de estudos sobre liderança eficaz que mostram que esses dois campos estão muito próximos, chegando até a se sobrepor em alguns assuntos (REAVE, 2005).

O papel dos líderes como responsáveis por alimentar a espiritualidade no ambiente corporativo está começando a surgir (DUCHON; PLOWMAN, 2005). Cacioppe (2000^a) *apud* Dent, Higgins e Wharff (2005, p. 627) argumenta que "os líderes têm um papel central na evolução da integração da espiritualidade no trabalho e em incutir um sentido espiritual no indivíduo, na equipe e no nível organizacional".

E, segundo Dent, Higgins e Wharff (2005, p. 627):

Líderes que trazem sua espiritualidade para o trabalho transformam as organizações de meramente guiadas por uma missão em lugares onde a espiritualidade individual e coletiva é encorajada e o desenvolvimento espiritual é integrado no dia a dia da vida no trabalho (KONZ; RYAN, 1999). Tais líderes inspiram e energizam o comportamento dos colaboradores a partir do significado e propósito muito mais do que a partir de recompensas e segurança, levando assim os funcionários a transcender seus interesses pessoais pelo bem-estar dos

membros da organização, em nome da missão (DEHLER; WELSH, 1994, p. 20), e pelo bem da humanidade e do mundo natural (MAXWELL, 2003).

De modo prático, a liderança espiritual é concebida a partir da idéia de que tanto líderes quanto colaboradores possuem uma vida interior ou espiritual, e precisam, através da prática espiritual, desenvolver os valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar intrinsecamente a si próprios e aos outros para que eles tenham um senso espiritual de bem-estar. O objetivo é chegar até as mais fundamentais e profundas necessidades individuais (FRY, 2003).

Reave (2005), ao realizar uma revisão bibliográfica de mais de 150 estudos científicos, identificou uma forte relação entre os valores e práticas espirituais e a liderança eficaz. Alguns valores geralmente enfatizados nos ensinamentos espirituais, tais como, integridade pessoal, honestidade e humildade têm sido freqüentemente apontados como fundamentais para a liderança de sucesso. Além disso, demonstrações de amor, carinho, compaixão, respeito, lealdade, e ainda mostrar-se atento e apreciar os dons e contribuições dos demais também contribuem para isso. Práticas reflexivas, tais como, orações, contemplação ou meditação também fazem parte da lista. O fato é que a espiritualidade se manifesta não tanto por palavras ou pregação, mas, na expressão dos valores espirituais através de comportamentos e atitudes.

Neste sentido, tem-se que, a teoria da liderança espiritual ancora os valores individuais do líder em um conjunto de valores universais em torno dos quais existe um consenso científico emergente (FRY; WITTINGTON, 2005, p. 189). Segundo Fry (2003, p. 693),

A teoria da liderança espiritual é desenvolvida a partir de um modelo de motivação intrínseca que integra visão, esperança, fé, amor altruísta, teorias sobre espiritualidade no ambiente de trabalho e sobrevivência espiritual. O objetivo da liderança

espiritual é criar uma congruência entre visão e valor através da estratégia, do empowerment dos indivíduos e das equipes e, em última análise, para promover maiores níveis de comprometimento organizacional e produtividade.

Desta forma, Fry (2003, p. 694-5) entende a liderança espiritual como “os valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar a si próprio e aos outros para que possuam um senso de sobrevivência espiritual através do chamado (vocação) e do sentimento de pertencer”. Ou seja, compreende tudo que seja capaz de gerar uma motivação intrínseca no indivíduo de modo que este possa também replicá-la em outros indivíduos, e criar uma visão de longo prazo de um futuro desejável por todos.

Sobre este último item Duchon e Plowman (2005, p. 824) explicam que: “A visão compartilhada é atingida, porque o líder espiritual possui e exibe os valores, atitudes e comportamentos que permitem aos membros da organização experimentar uma sensação de chamado/vocação na qual o seu trabalho tem sentido e faz diferença”.

Convém mencionar que a dimensão individual da liderança espiritual compreende além da motivação intrínseca do líder, também suas características morais (FRY, 2003). Além disso, sua relação consigo mesmo e com um poder maior, ou Deus, através da realização de práticas reflexivas, como aponta Fry (2003, p. 704-5).

É especialmente importante para a espiritualidade no trabalho a nível pessoal, tanto para líderes, quanto para os liderados, aderir e praticar as cinco principais práticas espirituais na contínua busca pela liderança pessoal e desenvolvimento e eficácia profissional (KURTH, 2003): saber interior, respeito e honra às crenças dos outros, ser tão confiante quanto você pode ser, e manter uma prática espiritual (por exemplo, passar o tempo na natureza, na oração, na meditação, na leitura inspiradora, yoga, práticas xamanistas, escrever em um jornal).

Um outro ponto da liderança espiritual a ser destacado é que sua operacionalização requer uma atitude do líder de “fazer o que for preciso”, em oposição à velha atitude burocrática de “isto não é meu trabalho” (FRY; SLOCUM, 2008).

Por outro lado, a motivação e inspiração dos colaboradores também é parte da liderança espiritual, e se constrói através de uma visão e uma cultura baseadas em valores altruísticos (FRY; SLOCUM, 2008), sem esquecer de que a transformação da cultura organizacional materialista para uma cultura com valores mais idealistas e altruístas exige que haja uma congruência de valores em todos os níveis da organização (FRY; MATHERLY, 2007).

Sobre este tópico, Duchon e Plowman (2005) sugerem que quando os líderes valorizam a vida interior, o significado no trabalho e o senso de pertencimento a uma comunidade, é mais provável que os seus seguidores também valorizem estes elementos. Em sua visão, a orientação de uma organização para a espiritualidade é ativada por líderes que possuem uma forte orientação para o tema.

Entretanto, advertem que o zelo demasiado do líder pela expressão da vida interior dos seus seguidores pode tornar-se problemático se é visto pelos trabalhadores como coercitivo. Isso pode acontecer quando o líder espiritual se mostra demasiado rígido em relação a determinada crença ou prática. O líder espiritual pode criar um ambiente de trabalho hostil quando aqueles que não compartilham de suas idéias se sentem marginalizados. Sendo assim, afirmam, para a eficácia da liderança espiritual nas organizações é preciso que a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores sejam sempre conciliados (DUCHON; PLOWMAN, 2005).

Em suma, pode-se apontar que a teoria da liderança espiritual concebida por Fry (2003) é uma teoria causal baseada em um modelo de motivação intrínseca, que integra visão compartilhada do futuro, esperança, fé, amor altruísta, teorias sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho, e sobrevivência e bem-estar espiritual. O [Quadro 1](#) mostra as qualidades que designam a liderança espiritual nas organizações.

QUADRO 1 Qualidades da liderança espiritual

Visão	Amor altruístico	Esperança/fé
Ampla foco nos stakeholders	Perdão	Resistência
Define o destino e a jornada	Bondade	Perseverança
Reflete altos ideais	Integridade	Fazer o que for preciso
Encoraja esperança/fé	Empatia/compaixão	Aumentar metas
Estabelece um padrão de excelência	Honestidade	Expectativa de recompensa/vitória
	Paciência	
	Coragem	
	Confiança/lealdade	
	Humildade	

Fonte: FRY, 2003, p. 695.

Em última análise, ainda, o objetivo da liderança espiritual é gerir a aprendizagem organizacional, libertando e trazendo à tona o que há de melhor nas pessoas, de modo a criar um estado de espírito de paz interior para os líderes, seus seguidores, e outras partes interessadas (FRY, 2003).

Comparando-se os elementos da liderança espiritual, apresentados até aqui, ao conceito de liderança pós-industrial proposto por Rost (1991), pode-se argumentar que parece que se está caminhando em direção a talvez um novo paradigma.

Na tentativa de definir liderança a partir de um modelo pós-industrial Rost (1991, p. 102) propôs a seguinte definição: "Liderança é um relacionamento de influência entre líderes e seguidores que buscam mudanças reais que reflitam os seus propósitos mútuos". Em sua visão, todos os quatro elementos essenciais precisariam estar presentes para que um relacionamento fosse considerado como de liderança (ROST, 1991):

a) O relacionamento é baseado na influência não-coercitiva e multidirecional;

b) Líderes e seguidores são os participantes deste relacionamento, onde todos são ativos e importantes. Há mobilidade na troca de papéis entre ambos, sendo que a liderança é sempre uma relação de comunidade;

c) Líderes e seguidores pretendem mudanças reais e transformação;

d) Líderes e seguidores desenvolvem propósitos mútuos, definidos em acordo.

Analisando os elementos do modelo de liderança espiritual proposto pelos autores citados tem-se que este pressupõe:

a) Um relacionamento baseado na influência, que se dá através da expressão de valores e crenças espirituais dos líderes sobre os liderados e vice-versa, sem o uso de coerção;

b) Um relacionamento cujos participantes são os líderes e os liderados, onde todos são importantes e fazem parte da comunidade;

c) Foco dos líderes e seguidores na realização de mudanças reais, que ocorrem através da aprendizagem organizacional e da transformação espiritual individual e organizacional;

d) O desenvolvimento de propósitos mútuos através da visão compartilhada de futuro onde o líder proporciona aos seguidores a realização de suas necessidades espirituais: a realização de um trabalho com sentido e propósito, a conexão consigo próprio e com os demais e o pertencimento à comunidade, de modo a alcançar o bem-estar espiritual.

Contudo, há que se destacar o fato de que Rost (1991, p. 124) em sua definição não incluiu um critério moral pelo fato de entender que "a relação de liderança pode ser moral ou imoral, mesmo embora existam alguns requisitos para que o processo de liderança seja ético (não-coercitivo, multidirecional, orientado para a influência, real e mútuo)".

O mesmo não ocorre com o modelo de liderança espiritual proposto, que é fortemente baseado em valores morais e éticos, considerados elementares e fundamentais para a verdadeira transformação espiritual do indivíduo e das organizações. Desta feita, reside aí, a principal diferença entre ambos.

CONTRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA ESPIRITUAL PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL SUSTENTÁVEL

As mudanças no meio ambiente estão causando várias alterações na dinâmica do mercado, através do aumento da regulamentação governamental e da pressão exercida pelos *stakeholders*, que passam a cobrar ações mais efetivas das organizações. Sobre isto, Almeida (2007, p. 108) aponta que:

[...] a responsabilidade social corporativa [...] prega o comprometimento permanente dos empresários com a adoção de um comportamento ético e um desenvolvimento econômico que contemple a melhoria da qualidade de vida de empregados e suas famílias, das comunidades nas quais as empresas operam e da sociedade como um todo. Os valores essenciais embutidos na noção de RSC são o respeito aos direitos humanos e trabalhistas; a proteção do meio ambiente e a valorização do bem-estar das comunidades e do progresso social.

Sendo assim, o desenvolvimento sustentável é firmado, segundo Almeida (2007), nas três vertentes: eficiência econômica, eficácia social e ambiental. Deste modo, espera-se da organização moderna que esta tenha a capacidade de: gerar desenvolvimento social e econômico nas comunidades onde atua, preservar o meio ambiente e obter sucesso financeiro.

Desta feita, há uma necessidade emergente pelo desenvolvimento de novos modelos de negócios focados nos princípios da sustentabilidade, pautados por uma liderança ética capaz de impulsionar o bem-estar dos colaboradores, o atendimento às necessidades da comunidade, o respeito às questões ambientais, tudo isso sem negligenciar a lucratividade da empresa (FRY; SLOCUM, 2008).

Diante desta realidade, alguns defensores da espiritualidade no trabalho sugerem que “o significado do trabalho no século XXI será transformado pela liberação de novas formas de poder e de motivação, que terão impacto sobre o desempenho da organização” (BELL; TAYLOR, 2004, p. 73).

Acredita-se que a espiritualidade ajuda a melhorar a aprendizagem organizacional (BIERLY; KESSLER; CHRISTENSEN, 2000), unificar e construir comunidades (CAVANAUGH; HANSON; HANSON; HINOJOSO, 2001), servir a necessidade de se conectar aos outros no trabalho, e do trabalho a si mesmo (KHANNA; SRINIVAS, 2000), e é a fonte

de cura e harmonização da expressão da compaixão, sabedoria e conexão, que transcende todas as formas egocêntricas, sociocêntricas ou antropocêntricas (Maxwell, 2003). (DENT; HIGGINS; WHARFF, 2005, p. 627).

Muitas empresas estão incentivando o desenvolvimento deste novo conceito porque acreditam que um ambiente de trabalho mais humanizado acaba por criar uma relação ganha-ganha, onde tanto a empresa quanto seus colaboradores saem beneficiados (GARCIA-ZAMOR, 2003).

Enquanto os trabalhadores experimentam o incremento de sentimentos, tais como, alegria, paz, serenidade, satisfação no trabalho e comprometimento, há uma melhora também na produtividade e redução do absenteísmo (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003, *apud* FRY, 2003) e *turnover* (FRY; SLOCUM, 2008). Além disso, já está mais do que comprovado que “um trabalho mais humano é mais produtivo, flexível e criativo” (EISLER; MONTUORI, 2003 *apud* FRY, 2003, p. 703). Há quem garanta até que a espiritualidade seja a real vantagem competitiva do momento atual (MITROFF; DENTON, 1999; FRY, 2003; FRY; MATHERLY, 2007).

Estudos que propõem avaliar e modelar a espiritualidade no local de trabalho indicam que o trabalhador espiritualmente satisfeito é mais eficiente e produtivo (Ashmos e Duchon 2000; Milliman et al., 1999, 2000; Mitroff e Denton, 1999). Alguns autores propõem que o nível de consciência espiritual no ambiente de trabalho pode ser quantificado e positivamente correlacionado a medidas comportamentais da motivação do empregado (Ashmos e Duchon, 2000; Milliman et al., 2001). Alguns afirmam que as “companhias que cativam não somente a mente, mas também o coração e as emoções de seus empregados, serão mais lucrativas” (Milliman et al., 1999, p. 230). Mitroff e Denton (1999) propõem um modelo de organização espiritualista, afirmando que as empresas que

se identificam com a espiritualidade têm empregados que as vêem como sendo mais lucrativas e que são capazes de serem mais criativos e inteligentes no trabalho. (BELL; TAYLOR, 2004, p. 69).

Sendo assim, Fry e Matherly (2007, p.1) apontam que “esta maior motivação, empenho e produtividade dos colaboradores tem um impacto direto sobre os processos organizacionais e resultados que, por sua vez, impactam a satisfação dos clientes e, em última instância, o desempenho organizacional”.

A relação destes resultados com o desempenho organizacional sustentável está justamente no fato de que as três vertentes da sustentabilidade (*triple bottom line*) - pessoas, lucro e meio ambiente – são diretamente afetadas pela espiritualidade no ambiente de trabalho e, conseqüentemente pela liderança espiritual organizacional, uma vez que esta é responsável pela gestão daquela, estando ambas intimamente relacionadas (FRY; SLOCUM, 2008).

Benefiel (2005), contudo, alerta que há uma aparente contradição nos estudos que buscam relacionar a espiritualidade ao desempenho organizacional, apontando que a busca de resultados materiais pode ser prejudicial e demonstrar uma atitude ego-centrada da organização e não uma busca sincera pelo desenvolvimento espiritual.

Bell e Taylor (2004, p.69) também emitem uma dura crítica ao afirmar que o discurso da espiritualidade no ambiente de trabalho é uma tentativa de se exercer um poder pastoral sobre os trabalhadores. É um esforço no sentido de se apresentar uma visão despolitizada da organização, pois seu argumento principal é de que, uma vez que a espiritualidade no ambiente corporativo pode ser apenas liberada – e não deliberadamente influenciada – assume-se que a organização é “apenas o lugar onde o crescimento espiritual pode ser alcançado” e os resultados positivos serão apenas conseqüência da maior felicidade, bem-estar

e senso de propósito que os colaboradores passarão a experimentar.

E, Briskin (1997, p.44) completa:

Subjacentes ao discurso contemporâneo de aumentar a produtividade do local de trabalho (responsabilidade, *empowerment*, trabalho em equipe), existem questões mais profundas sobre a direção para onde estamos caminhando, como sobreviveremos, o que é realmente importante, do que abriremos mão. São perguntas da alma.

E, são perguntas também claramente relacionadas às motivações do conceito de desenvolvimento sustentável, uma vez que este engloba formas de progresso que satisfaçam as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas necessidades (ALMEIDA, 2007).

Porém o fato é que se a espiritualidade no ambiente de trabalho não estiver relacionada ao ganho material para as organizações talvez nunca seja levada a sério pelo mundo corporativo. Este é um dos dilemas enfrentado pelos acadêmicos que estudam o tema (BENEFIEL, 2005; FRY; MATHERLY, 2007).

O CAPITAL ESPIRITUAL

O termo “capital espiritual” foi cunhado por Dannah Zohar e Ian Marshall e é expresso através da quantidade de conhecimento e habilidades espirituais de um indivíduo, grupo, organização ou cultura. Este se distingue do capital material, fruto do capitalismo, justamente por não estar relacionado a valores monetários e materiais e, portanto, não poder ser medido através destes. Não está relacionado também ao capital social ou capital intelectual, pois seus elementos diferem sobremaneira (BISI, 2007).

Comparando-se esta definição ao que foi exposto até o momento, é possível compreender que este capital espiritual poderia ser expresso através da identificação da presença de valores

espirituais, tais como, integridade, honestidade, humildade, amor, caridade, altruísmo, entre outros. Também através de práticas relativas à espiritualidade, como por exemplo, demonstrações de carinho, respeito aos dons dos outros, e muitas outras.

Sendo que,

Segundo Zohar e Marshall (2006), as empresas que acumulam capital espiritual: são conduzidas por sua visão e seus valores; têm um alto sentimento de holismo ou conectividade; são compreensivas e piedosas; celebram a diversidade, reconhecendo que todos os pontos de vista são necessários e que cada um deles possui alguma validade; são independentes dentro de seu setor; estão sempre se questionando e jamais se permitem ficar obcecadas por metas específicas, com o que deveriam ter feito e não fizeram ou com as conseqüências das suas escolhas; mostram-se sempre prontas à espontaneidade; buscam uma reação positiva diante da adversidade; mantêm um sentimento de profunda humildade; e têm um sentimento de vocação (BISI, 2007, p. 75).

A partir desta perspectiva, dentro das organizações, conclui-se que quanto maior for a atuação da liderança espiritual, no sentido de incentivar e promover a espiritualidade no ambiente de trabalho, maior poderá ser a quantidade de capital espiritual que estas poderão obter, o que poderá se refletir em sua ação no mercado e na forma como se relaciona com a sociedade e com o meio ambiente.

Entretanto, segundo Bisi (2007, p. 75), o cultivo do capital espiritual na organização pressupõe mudanças nos valores e visão da mesma e dos indivíduos que a compõem, e, sendo assim, é um processo que pode ser tornar demorado em nível coletivo e não apresentar eficácia imediata. Desta feita, aponta: "A proposta é que os líderes empresariais, atuais e potenciais, ajam com base em motivações mais elevadas, inventando e in-

corporando práticas de vida e uma filosofia de negócios que proporcionem melhorias no mundo e abram caminho para um capitalismo sustentável".

Desta feita, conclui-se que a liderança espiritual é, de fato, um modelo de desenvolvimento e transformação da organização, que é capaz de guiá-la para uma evolução positiva, onde o bem-estar dos seres humanos e o nível de desempenho organizacional não apenas coexistem, mas podem ser otimizados, o que se encontra perfeitamente alinhado aos elementos das dimensões econômica, social e ambiental do conceito da sustentabilidade organizacional.

Há, contudo, que se buscarem evidências empíricas sobre estas proposições, de modo a garantir a comprovação de sua existência e eficácia. Sendo assim, na próxima seção, métodos de pesquisa e medidas de sua ocorrência e principalmente de seu incremento ao longo do ciclo de vida organizacional são apresentadas, em especial a fim de monitorar a sua evolução dentro de cada fase da liderança organizacional.

CONTABILIZANDO O CAPITAL ESPIRITUAL

A espiritualidade nas organizações tem sido estudada com o objetivo de medir o seu impacto no desempenho organizacional, enquanto que, os estudos empíricos sobre a liderança espiritual têm sido focados na compilação da literatura chamada "popular" para uma teoria da liderança espiritual, de modo a testar seus pressupostos (BENEFIEL, 2005).

Muitos são os questionamentos acerca da metodologia de pesquisa a ser empregada no novo campo da espiritualidade no ambiente organizacional. Perguntas sobre os métodos de pesquisa mais apropriados para a investigação do tema, como deve ser definida a espiritualidade nos negócios, se é possível medi-la em termos quantitativos, entre outras, são constantes para os que enveredam por este caminho (BENEFIEL, 2003).

Freqüentemente o método positivista tem sido considerado inadequado para a análise de variáveis cruciais para o tema, tais como, espírito, alma, fé, Deus e o cosmos (BENEFIEL, 2005). O fato é que investigar um tema ainda tão pouco explorado exige que se compreenda as dimensões através das quais ele se manifesta e, neste sentido, Benefiel (2003) sugere quatro métodos, com base nos trabalhos científicos pioneiros já realizados, aos quais chamou de trilhas, e que podem ser seguidos durante este processo:

a) A trilha quantitativa: que visa medir como a espiritualidade no ambiente de trabalho contribui para a *performance* da organização;

b) A trilha ampla do “por que” e “como”: que, através da combinação quali-quanti, objetiva compreender porque a espiritualidade deve se integrar ao ambiente de negócios e como isto ocorre;

c) A trilha profunda do “por que” e “como”: que, através de pesquisa qualitativa, pretende compreender, de modo mais detalhado que a trilha ampla, como a espiritualidade se manifesta através da organização e qual o impacto que uma empresa espiritual exerce sobre a *performance*, tanto dos indivíduos, quanto da organização como um todo;

d) A trilha radical do “por que” e “como”: que procura formular teorias que expliquem de que modo ocorre a transformação organizacional e oferecer razões sobre porque a espiritualidade deve ser integrada à vida organizacional.

Todavia, estes não são os únicos métodos que, na visão de Benefiel (2003), podem ser seguidos. Outros, menos explorados, mas já utilizados, como as *Noetic Sciences*, que procuram explorar o interior do indivíduo (consciência, alma, espírito) a partir de variadas maneiras de saber (intuição, sentimento, razão, sentidos), e o estudo acadêmico da espiritualidade, que visam integrar a visão da sua conexão a práticas religiosas, que ora ocorre (e é observada) e ora não ocorre, no ambiente corporativo.

Fry e Matherly (2007) ainda enfatizam que é preciso lembrar que o sentimento de transcendência (chamado, vocação) e a necessidade de pertencer a uma comunidade são os elementos que dão o pano de fundo à teoria da espiritualidade no ambiente de trabalho. Sendo assim, o tema precisa ser investigado a partir de uma visão holística de integração dos valores culturais, organizacionais e pessoais envolvidos na empresa.

Já, em relação às pesquisas sobre a liderança espiritual, Benefiel (2005) afirma que ainda existem dois desafios a ser enfrentados pelos pesquisadores: (a) responder à crescente crítica epistemológica sobre estes estudos e (b) compreender de modo mais amplo o aspecto espiritual da liderança espiritual.

Sobre o segundo tópico, Benefiel (2005) aponta que autores como Sanders *et al.* (2002), Fairholm (1997, 1998, 2001), e Fry (2003, 2004), os quais demonstram grande compreensão sobre o campo da liderança, porém pouco conhecimento sobre a literatura sobre espiritualidade, tem buscado formular teorias sobre a liderança espiritual, porém sem ainda alcançar o sucesso em defini-la. Helminiak (1996, 1998), por sua vez, aponta Benefiel (2005), inclui um ponto de vista filosófico nos estudos sobre liderança espiritual o que torna o tema mais profundo e rico. Contudo, estudos mais robustos e uma compreensão mais elaborada sobre a espiritualidade nas organizações são necessários para que estas teorias sejam levadas a sério pela academia.

Fry e Matherly (2007), por sua vez, sugerem que sejam feitas pesquisas de modo a testar a proposição de que a liderança espiritual é necessária para a transformação e continuação do sucesso da aprendizagem nas organizações.

O fato é que é preciso desenvolver formas de identificar, medir e testar o impacto da liderança espiritual no desempenho organizacional através de indicadores que traduzam de forma efetiva o significado desta correlação e possam medir a

quantidade de capital espiritual gerado pela liderança exercida.

Neste sentido, é importante destacar que uma correta avaliação de desempenho precisa analisar a organização como um todo, levando em conta não apenas os aspectos financeiros, mas também os aspectos mais subjetivos. Desta forma, a medição do desempenho pode ser realizada a partir da aplicação de indicadores financeiros e não-financeiros.

Enquanto os indicadores financeiros são capazes de traduzir o desempenho organizacional a partir de valores monetários, os indicadores não-financeiros, em geral, focam em medidas de desempenho mais subjetivas, tais como, os clientes, os colaboradores, ou ainda os níveis de sustentabilidade alcançados.

Desta forma, é fundamental que a organização que pretende adentrar no campo da liderança espiritual inclua em seus medidores de *performance* indicadores capazes de medir o acúmulo e o crescimento do capital espiritual realizado.

CONCLUSÃO

Cada vez mais, estudiosos têm argumentado que os trabalhadores são seres dotados de vida interior e que possuem necessidades de natureza espiritual, as quais precisam ser desenvolvidas no ambiente de trabalho, de modo a liberar todo o potencial intrínseco de sua alma. Além disso, é consenso também entre estes pesquisadores que o incentivo à espiritualidade no ambiente de trabalho traz incrementos à *performance* organizacional.

Aliados a isso, alguns estudos sobre o tema propõem que as organizações devem reconhecer a dimensão espiritual da vida organizacional, através da busca de significado e propósito na execução das tarefas do dia-a-dia, de modo a contribuir para a resolução dos problemas da humanidade (DUCHON; PLOWMAN, 2005).

Como observam Mitroff *et al.* (1994, p.17), *apud* (Duchon e Plowman (2005, p. 810):

Ao discutir o lado espiritual das organizações, não estamos promovendo uma religião oficial ou um aval incondicional de uma das religiões ou seitas tradicionais do mundo. Pelo contrário, estamos falando da responsabilidade moral e da obrigação de cada organização de contribuir para a solução dos problemas mundiais.

Em contrapartida, o papel dos líderes como responsáveis por nutrir a espiritualidade no ambiente de trabalho, está começando a emergir dentro dos estudos sobre liderança (FRY, 2003; DUCHON; PLOWMAN, 2005) e, a partir desta perspectiva, pode-se argumentar que a sua responsabilidade extrapola as fronteiras da organização indo ao encontro dos conceitos mais elevados de sustentabilidade presentes hoje no mundo.

Desta forma, há que se refletir sobre a necessidade de uma maior compreensão sobre este papel do líder, como um agente efetivo da transformação não apenas de seus liderados e da organização em que atua, mas também da comunidade onde a empresa está inserida e até do mundo.

Cabe, portanto, aos pesquisadores buscar nova compreensão sobre o tema a fim de contribuir para o modelo de liderança espiritual, de modo que este seja capaz não só de atender às necessidades de realização espiritual dos colaboradores e da organização, mas também às demandas urgentes da sociedade, sem no entanto se descuidar do aspecto financeiro do desempenho organizacional, que acaba por afetar o desenvolvimento da sociedade.

Para isto, é imprescindível a busca por maiores comprovações científicas sobre a efetividade deste modelo de liderança, o que sugere-se aqui seja realizado através de indicadores que traduzam o desenvolvimento do capital espiritual da organização. Pois como bem observam Bell e Taylor (2004, p. 75): "a provável longevidade desse discurso [o da espiritualidade no ambiente de

trabalho] poderá, assim, ser determinada em parte pela extensão em que essas transformações pessoais e organizacionais [...] forem realizáveis ou realizadas". ➤

Recebido em: dez. 2008 · Aprovado em: fev. 2009

Gisely Jussyla Tonello Martins

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Endereço para contato:
Professora da Sociedade Educacional de Santa Catarina.
Rua Salvatina Feliciano dos Santos, 525 – Itacorubi
88034-001 – Florianópolis, SC – Brasil
Telefone: (48) 32394700
www.unica.br – giselym@terra.com.br

Maurício Fernandes Pereira

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Endereço para contato:
Professor da Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico,
Departamento de Ciências da Administração.
Campus Universitário – Trindade
88040-970 – Florianópolis, SC – Brasil
Telefone: (48) 37216713
<http://www.cad.ufsc.br/mauriciofpereira.mpereira@cse.ufsc.br>

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ASHMOS, D.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, [S. l.], v. 9, n. 2, 2000.
- BELL, Emma; TAYLOR, Scott. A exaltação do trabalho: o poder pastoral e a ética do trabalho na Nova Era. **RAE**, São Paulo, v. 44, n. 2, 2004, p. 64-78.
- BENEFIEL, Margaret. Mapping the terrain of spirituality in organizations research. **Journal of Organizational Change Management**, [S. l.], v. 16, n. 04, 2003.
- BENEFIEL, Margaret. The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. **The Leadership Quarterly**, [S. l.], v.16, p. 723-747, 2005.
- BISI, Glaucia Tristão Pupim. **A presença da religiosidade no ambiente de trabalho: um estudo de caso**. 2007. 116 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, 2007. Disponível em: <<http://www.ppgadm.ufes.br/netes/dissertacao%20glauca%20tristao%20pupim.pdf>> Acesso em: 18 jan. 2009.
- BOFF, Leonardo. **Espiritualidade: um caminho de transformação**. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.
- BRISKIN, Alan. **A riqueza espiritual no ambiente de trabalho: quando o sucesso dos negócios depende do seu bem-estar**. São Paulo: Futura, 1997.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2003.
- DENT, Eric B.; HIGGINS, M. Eileen; WHARFF, Deborah M. Spirituality and leadership: an empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. **The Leadership Quarterly**, [S. l.], v. 16, p. 625-653, 2005.
- DUCHON, D.; PLOWMAN, D.A. Nurturing the spirit at work: impact on work unit performance. **The Leadership Quarterly**, [S. l.], v. 16, p. 807-833, 2005.
- FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, [S. l.], p. 693-727, 2003.
- FRY, L. W.; MATHERLY, L. L. Workplace spirituality, spiritual leadership and performance excellence. **Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology**. San Francisco: Sage, 2007. Disponível em: <<http://www.tarleton.edu/~fry/SLTEncyclepedIOpsyc.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2009.
- FRY, L. W.; MATHERLY, L. L.; WHITTINGTON, J. L.; WINSTON, B. L. Spiritual Leadership as an Integrating Paradigm for Servant Leadership. In: SINGH-SENGUPTA, S.; FIELDS, D., (Ed.). **Integrating spirituality and organizational leadership**. [S. l.]: Macmillan India Ltd., 2007. p. 70-

82. Disponível em: <<http://www.tarleton.edu/~fry/SLTServantLeadership.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2009.

FRY, L. W.; SLOCUM, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. **Organizational Dynamics**, [S. l.], v. 37, n. 1, p. 86-96. Disponível em: <<http://www.tarleton.edu/~fry/SLTOrgDynamicsFINAL.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2009.

FRY, L. W.; WHITTINGTON, J. L. In Search of Authenticity: Spiritual Leadership as a Source for Future Theory, Research, and Practice on Authentic Leadership. In: AVOLIO, B.; GARDNER, W.; WALUMBWA, F. (Ed.). **Authentic leadership theory and practice: origins, effects, and development**. Monographs in leadership and management, 2005. v. 3, p. 183-200. Disponível em: <<http://www.tarleton.edu/~fry/SLTAuthLeadership.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2009.

GARCIA-ZAMOR, Jean-Claude. Workplace spirituality and organizational performance. **Public Administration Review**, [S. l.], p. 63, 2003.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova**

ciência das organizações. Rio de Janeiro: FGV, 1982.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.

MELO, Paulette Albéris Alves de. **A espiritualidade nas organizações: a confluência entre negócios, filosofia e fé**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano, 2007.

MITROFF, Ian; DENTON, E. A study of spirituality in the workplace. **Sloan Management Review**, [S. l.], v. 40, n. 4, p. 83-92, Summer 1999. Disponível em: <http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/results_single_ftPES.jhtml>. Acesso em: 4 set. 2008.

MONTIBELLER-FILHO, G. **O mito do desenvolvimento sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001.

REAVE, Laura. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**, [S. l.], v. 16, p. 655-687, 2005.

REGO, A.; CUNHA, M. P. E.; SOUTO, S. O. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE Eletrônica**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 1-27, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3840&Secao=ARTIGO&Volume=6&Numero=2&Ano=2007>>. Acesso em: 01 set. 2008.

ROST, J. C. **Leadership for twenty-first century**. Westport (CT): Praeger Publishers, 1991.

TERRY, Larry D. The leadership-management distinction: the domination and displacement of mechanistic and organismic theories. **Leadership Quarterly**, [S. l.], v. 6, n. 4, 1995.

UHL-BIEN, Mary; MARION, Russ; MCKELVEY, Bill. Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The Leadership Quarterly**, [S. l.], v. 18, p. 298-318, 2007.

ZACCARO, Stephen J.; HORN, Zachary N. J. Leadership theory and practice: fostering an effective symbiosis. **The Leadership Quarterly**, [S. l.], v. 14, p. 769-806, 2003.