

# ESPIRITUALIDADE E SEUS IMPACTOS SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

## RESUMO

Empresas têm feito investimentos no envolvimento de seus funcionários em programas de desenvolvimento na espiritualidade tendo em vista diversos intuitos, inclusive o de gerar melhorias no Clima Organizacional. O mercado para palestrantes e a literatura a respeito do desenvolvimento do espírito humano nas organizações têm crescido nos últimos anos. Entretanto, fatores como o conteúdo desses programas e a maneira pela qual eles são apresentados aos participantes podem influenciar o resultado final. O artigo visa apresentar as observações encontradas em uma pesquisa que avaliou os impactos no Clima Organizacional causados pela aplicação de um Programa de Desenvolvimento da Espiritualidade baseado em princípios, e não em técnicas imediatistas para influenciar o comportamento humano. O artigo explica a diferença entre religiosidade e espiritualidade e busca contribuir na formação do conceito sobre espiritualidade nas organizações.

**PALAVRAS CHAVE:** Espiritualidade, Princípios, Treinamento.

## INTRODUÇÃO

Durante as últimas décadas, a humanidade tem experimentado como nunca os benefícios da aplicação do pensamento científico. Remédios novos são inventados, curas para doenças graves são alcançadas, os meios de transporte são aprimorados e novas tecnologias ajudam a reduzir o esforço humano em uma série de trabalhos.

Infelizmente, esses benefícios têm sido acompanhados de eventos que vêm devastando povos e aumentando desigualdades entre nações. Guerras, desenvolvimento de vírus de computadores, ataques terroristas fazem uso do desenvolvimento do mesmo conhecimento científico que é canalizado para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Na verdade, não seria correto imaginar que o erro está no desenvolvimento do pensamento científico. O problema se concentra na falta do desenvolvimento, na mesma proporção, do espírito humano. Einstein (1981) afirmou: “Não considero automaticamente um homem de ciência aquele que só sabe manejar instrumentos e métodos julgados científicos. Penso somente naqueles cujo espírito se revela verdadeiramente científico”.

A mesma idéia se aplica à utilização do conhecimento científico como é utilizado pelas empresas. Tecnologias que são desenvolvidas possibilitam a produção de bens de consumo úteis à sociedade. O problema é que frequentemente a degradação do meio ambiente acaba sendo o custo que a humanidade paga pela utilização desses benefícios. O problema se estende para os funcionários das empresas, que são envolvidos de maneira cada vez mais profunda no trabalho, negligenciando os demais aspectos da vida. É comum encontrar pessoas cujo círculo social se resume a membros da família e companheiros de trabalho.

Seria o desenvolvimento da espiritualidade dos indivíduos a solução para que os avanços científicos venham a preservar e não ameaçar a vida humana? Poderiam ser as instituições empresariais, como organismos vivos, dotadas da possibilidade de se tornarem espiritualizadas, de maneira a influenciar positivamente a vida de seus funcionários e sua comunidade?

Essa idéia vem se tornando cada vez mais discutida no mundo dos negócios sob diferentes focos. Na tentativa de conferir maior espiritualidade a si própria e a seus funcionários e gerar impactos positivos no Clima Organizacional, muitas empresas têm

promovido seminários, cursos e treinamentos em geral na área desenvolvimento humano. Que influência estes treinamentos geram na vida dos membros da organização e no Clima Organizacional? Como reagem as pessoas a programas deste gênero?

Os organizações tem concentrado esforços para oferecer condições que favoreçam o desenvolvimento do ser humano no trabalho. Entretanto, por se tratar de seres humanos, conflitos e inconstâncias de comportamento e motivações podem afetar diretamente os resultados do desempenho individual e coletivo. Uma pergunta muito comum para aqueles que ocupam posições de interação com pessoas é: como liderar grupos tão heterogêneos de forma a levá-los a atingir resultados satisfatórios para a empresa?

Covey (1989) sugere que a solução não se encontra em uma fórmula, frase ou programa. Na tentativa de alcançar resultados a curto prazo, é comum observar programas buscando influenciar o comportamento humano. Estes programas frequentemente possuem caráter imediatista e não tratam o ponto central da questão, que é o caráter do ser humano. Pessoas centradas em princípios possuem naturalmente o comportamento esperado por grande parte das grandes empresas hoje.

Na literatura atual na área de desenvolvimento humano há alguns autores que ressaltam que para que um indivíduo centralize sua vida em princípios é necessário inicialmente um desejo genuíno pessoal. Uma vez tomada esta decisão, surge o desafio de esforçar-se constantemente para incorporar novos hábitos e então passar pelo processo de enraizar princípios. Entretanto, a literatura de auto-ajuda cresce a um nível mais expressivo e tem influenciado a maneira pela qual se aborda o desenvolvimento humano no trabalho. Este assunto torna-se relevante, pois a maneira pela qual o assunto é tratado pela Gestão de Recursos Humanos pode gerar influências significativas no Clima Organizacional, afetando em um segundo momento o desempenho da organização como um todo.

Partindo destes conceitos, este artigo apresenta uma síntese dos resultados de uma pesquisa que verificou os impactos de um programa de Desenvolvimento de Espiritualidade em um setor de uma instituição pública de ensino superior, a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Problemas gerados pela visão racionalista e cartesiana, predominante nas organizações, prejudicam o desenvolvimento da visão sistêmica da organização, dificultam o encontro de um significado mais amplo para o trabalho e reduzem a qualidade de vida dos empregados.. Buscou-se então, verificar a eficácia de um programa de desenvolvimento da Espiritualidade com o conteúdo baseado em princípios no Clima Organizacional.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Religião e Espiritualidade**

Embora se trate de conceitos distintos, frequentemente o senso comum leva a uma associação entre ambos os assuntos. Embora, de maneira geral, atualmente a espiritualidade esteja sendo vista como um resultado da religiosidade, nem sempre foi assim. Einstein (1934) a associou à ciência, enquanto Platão, Nietzsche e Hegel a identificam com a filosofia (Solomon, 2002). O conceito de espiritualidade é amplo e universal, não podendo, portanto, se restringir a uma corrente de pensamento religioso.

O mundo atual religioso é dividido entre cristãos, muçulmanos, hindus, budistas, judeus, entre outros. Em todos esses grupos religiosos pode-se identificar um padrão de busca por um estilo de vida que conduza o homem a uma felicidade eterna. As religiões apresentam caminhos diferentes para o desenvolvimento da espiritualidade humana e sugerem definições

distintas de uma força sobrehumana que governa a vida após a morte. Esta força é conhecida, por exemplo, como o Deus judaico cristão, o Alá islâmico ou Buda.

Entretanto, a definição de espiritualidade, conforme é tratada no ambiente de negócios, se concentra em um estado concernente ao ser humano nesta vida. A existência de uma vida após a morte e seus detalhes não são um pré-requisito para a discussão sobre o lado espiritual do ser humano. Este trabalho, ao explicar o elemento da espiritualidade que pode ser encontrado nas organizações, não considera o conceito de eternidade, pois se objetiva concentrar em um conceito humano, pertencente a esta vida. A possibilidade da vida humana se estender ao além túmulo, embora seja relevante para as religiões, não o é para o estudo da espiritualidade como é tratada neste trabalho.

É comum encontrar entre pessoas que não pertencem a grupos religiosos a busca por um sentido maior para a existência humana nesta vida. A espiritualidade, um atributo humano e terreno (Solomon, 2003), é o resultado de uma vida que transcende os aspectos materiais. Esta transcendência também é pregada pelas religiões citadas, embora com outras raízes filosóficas.

Ao analisar as principais crenças e práticas desses grupos religiosos observa-se que há um padrão em seus ensinamentos. Essas religiões ensinam a respeito de um grupo de princípios que, uma vez seguidos, conduzem à espiritualidade. Esses princípios são universais e atemporais. Alguns de seus exemplos são a integridade, honestidade, gratidão, humildade, respeito, diligência e perdão.

Tais princípios são naturais, validados por si mesmos (Kretly, 2005; Covey, 1989, Solomon, 2003). São eternos e possuem natureza espiritual, pois estão no centro do conhecimento e sentimento humano, como seres co-criadores da realidade em que se vive (Moggi e Burkhard, 2004). Uma vez seguidos, estes princípios geram o bem estar do homem durante esta vida, bem como manutenção da mesma (Einstein, 1934). Aplicados, tornam-se leis naturais, que quando não são seguidos, trazem consequências que direcionam o homem à morte. Frequentemente, as consequências às transgressões destas leis naturais não são imediatas. Outras vezes, não são facilmente percebidas. Entretanto, por se tratarem de leis naturais, as consequências advindas da ação humana, sempre vêm à tona.

Solomon (2003) explica que o entendimento dos princípios naturais tende a ser dissociado do mundo real do comportamento humano e por esta razão o homem precisa recorrer a subterfúgios como a crença em um ou mais seres sobrenaturais que criaram e operam estas leis. Em outras palavras, o homem sente a necessidade da existência de um personagem vivo e operante para se fundamentar em uma crença menos vulnerável às circunstâncias da vida.

O fato relevante para este trabalho é que os princípios, uma vez seguidos, conduzem a um estado de espírito elevado nesta vida. Esta idéia interessa aos que buscam a qualidade da vida terrena. E para os religiosos, a idéia se torna ainda mais interessante pois uma vida em coerência com as leis naturais conduzem a uma vida de qualidade também após a morte. Esse conceito pode ser aplicado tanto à felicidade no céu judaico cristão ou na crença muçulmana quanto à reencarnação em um estado mais próximo da perfeição.

As principais diferenças e semelhanças entre espiritualidade e religião podem ser encontradas na relação abaixo:

### **Semelhanças**

Relação com vidas centradas princípios

Crença no fato de que ética e moralidade trazem felicidade para a vida terrena

## **Diferenças**

### **- Religião**

Produto de um determinado tempo e local

Destinado a grupos (ou povos)

Concentra-se mais no caminho (códigos de conduta) que no objetivo

Um conjunto de crenças, rituais e cerimônias destinados a ajudar no progresso ao longo do caminho

Instituições e organizações

Uma comunidade para compartilhar os fardos e alegrias da vida

### **- Espiritualidade**

O objetivo e não o caminho

Destinada a pessoas individuais

Contém elementos comuns a todas as religiões

Uma aventura em direção à nossa origem individual

Um estado, além dos sentidos (inclusive do pensamento)

Investigação em direção ao Eu interior

A transição da incerteza para a clareza (um modo de vida pessoal)<sup>1</sup>

## **O conceito de Espiritualidade nas Organizações**

A espiritualidade nas organizações pode ser entendida como a prática, por parte das empresas e seus líderes, do entendimento de que os funcionários possuem uma vida interior e são seres integrais, que desempenham outros papéis em suas vidas. O trabalho, realizado com um sentido de comunidade, influencia e é influenciado pelo desenvolvimento dos demais aspectos da vida dos indivíduos (Moggi e Burkhard, 2004).

Uma organização espiritualizada é aquela que busca na realização de sua missão, contribuir para um propósito maior que os aspectos materiais. Os valores nos quais se pauta para a realização de sua missão são éticos e centrados em princípios (Kretly, 2005). Tais valores são comunicados aos funcionários e interiorizados pelos mesmos, formando uma visão compartilhada de contribuição à sua sociedade (Senge, 1990).

De maneira mais específica, a espiritualidade diz respeito aos fatos de que os funcionários de uma organização:

- são seres com anseios espirituais (desejo de manifestação da individualidade, associação com um tema superior a si próprio e utilidade)
- pretendem experimentar um sentido de propósito e significado em seu trabalho que transcenda o aspecto material.
- desejam vivenciar um sentimento de conexão com sua sociedade e com a comunidade formada pelos membros da organização onde trabalha. (Rego, Pina e Cunha, Souto, 2005)

Estas necessidades são reais e demandam atenção dos membros das organizações, especialmente dos tomadores de decisão. É comum encontrar líderes que não reconhecem o poder que possuem de influenciar a vida de seus companheiros de trabalho ou de outras instituições sociais por meio de suas ações ou emissões. Alguns desconsideram até mesmo a influência negativa que as organizações que lideram podem estar causando à sobrevivência da raça humana, por meio de atos que agridem o meio ambiente.

---

<sup>1</sup> BONILLA, José A. “Novo Enfoque sobre liderança centrada na vida”, p. 4.

O líder espiritualizado é consciente desses assuntos e por esta razão potencializa com equilíbrio os resultados materiais e espirituais na realização da missão da sua empresa e de sua missão pessoal. Alcançar esse equilíbrio é seu maior desafio existencial. Nesse contexto, a organização torna-se um espaço de realizações, onde pessoas se encontram para cumprir suas missões e se desenvolverem mutuamente (Moggi e Burkhard, 2004)

## **Empresas e Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade**

Diversas organizações, como o objetivo de elevar a sua espiritualidade e a de seus funcionários, têm buscado implementar programas de desenvolvimento da espiritualidade. Estas iniciativas, embora importantes e necessárias, frequentemente geram decepção nos seus mentores. Os motivos são diversos, mas os mais comuns são o imediatismo na expectativa dos resultados e a visão de que tal desenvolvimento depende exclusivamente da participação em seminários ou discussões sobre o assunto.

Covey (1989) realizou uma pesquisa na qual ele revisou livros, artigos e ensaios sobre assuntos como auto-estímulo, psicologia popular, motivação própria e desenvolvimento da espiritualidade humana escritos desde o ano de 1776. Covey observou um padrão no conteúdo destes registros.

Segundo ele, o conteúdo a respeito de espiritualidade nos últimos cinquenta anos tem características superficiais<sup>2</sup>. Há diversas sugestões de técnicas, soluções rápidas que dão aparência social satisfatória aos problemas das pessoas. Estas sugestões até servem para resolver problemas agudos, mas não tratam sobre o cerne, o ponto crônico das questões.

Em contraponto, Covey encontrou na literatura dos primeiros 150 anos, mais ou menos, um foco no que ele chama de Ética do Caráter. Ele a considera como a base do sucesso no equilíbrio entre os diferentes papéis que uma pessoa exerce na vida. Trata-se de um foco maior em princípios, mesmo que isto signifique menores resultados em curto prazo. Entende-se princípios como “leis naturais comprovadas e validadas por si próprias”<sup>3</sup>; por exemplo integridade, humildade, fidelidade, persistência, coragem, justiça, paciência, diligência e modéstia.

Covey explica que após a Primeira Guerra Mundial, o foco da visão de sucesso deslocou-se da Ética do Caráter para a Ética da Personalidade. Esta apresenta o sucesso como decorrência da imagem pública, personalidade, atitude pública e comportamentos, habilidades e técnicas para lubrificar o comportamento humano.

A literatura baseada no pensamento da Ética da Personalidade é sustentada por dois pilares fundamentais: as técnicas de relações públicas e a atitude mental positiva. O desenvolvimento de princípios e do caráter são mencionados, mas muito de uma forma superficial e contraditória. Embora a maioria da literatura atual esteja mais focada na Ética da Personalidade, há também os autores que abordam o desenvolvimento humano sob a ótica do caráter, como Hyrum Smith e Daniel Goleman. Este último, que desenvolveu a teoria da Inteligência Emocional, teve sua teoria discutida e ensinada posteriormente por outros profissionais e escritores de maneira diferente da explicitada em sua obra “Inteligência Emocional”, publicada em 1995.

Uma vez que uma empresa deseje iniciar um trabalho de desenvolvimento da espiritualidade, é importante tomar como pré-requisito o fato de que a Ética do Caráter é o caminho para uma mudança duradoura e verdadeira. Técnicas, expectativas de resultados de curto prazo ou soluções paliativas são caminhos que definitivamente não levam ao

---

<sup>2</sup> COVEY, Stephen R. “Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes”, p. 19.

<sup>3</sup> COVEY, Stephen R. “Liderança baseada em Princípios”, p. 8

desenvolvimento da espiritualidade. Observa-se, então, que a foco no desenvolvimento de princípios é indispensável como o conteúdo a ser apresentado e discutido em programas do gênero mencionado.

Embora tal compreensão seja importante, o desafio vai além da escolha conteúdo apresentação dos conceitos. O desenvolvimento da espiritualidade organizacional começa com o crescimento espiritual individual dos membros da organização. Por mais que uma organização declare em sua missão e visão que possui um propósito que transcende os aspectos e preserva a vida humana, é importante lembrar que pessoas são quem agem no dia a dia em nome da empresa. As organizações são organismos vivos, possuidores de identidades e anseios (Guillory, 2000). Entretanto, o cumprimento de sua missão depende de pequenas ações diárias, que são reflexos das crenças de seus condutores, os funcionários.

Quando uma organização busca implementar um programa de tal gênero e seus líderes não interiorizam esses conceitos, a consequência pode ser um regresso na espiritualidade da organização (Senge, 1990). É por isso que, na maioria das organizações, os programas são rapidamente vistos como “mais uma onda que não gerou resultados”.

## **Clima Organizacional**

O Clima Organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas chamam de ambiente de trabalho, ou seja, uma relação psicológica que envolve a interação entre a empresa e os empregados. De acordo com Luz (1997), Clima Organizacional é o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas que predomina em um determinado momento em uma organização. É resultante da cultura das organizações, envolvendo aspectos negativos (conflitos) e positivos, internos ou externos.

A proposta de motivar consta na atividade de Recursos Humanos. Seu papel a torna responsável pela coordenação dos interesses dos empregados e dos proprietários do capital e pelo desenvolvimento dos funcionários. Portanto, é também seu dever realizar um diagnóstico do Clima Organizacional, visto que as variáveis envolvidas podem afetar no andamento geral da organização.

O desempenho empresarial é resultado da combinação dos recursos disponíveis, porém apenas sua disponibilidade não é suficiente para o rendimento satisfatório. Para alcançar bons resultados, é necessário que as pessoas saibam gerir estes recursos. A predisposição oferecida pelo ambiente de trabalho para que as pessoas tenham um desempenho eficiente é fator relevante para a determinação do Clima Organizacional.

Diversas variáveis afetam o ambiente da empresa. Luz (1997) cita a supervisão, salário, desenvolvimento profissional, feedback, o trabalho em si, benefícios e estabilidade no emprego como algumas variáveis que geram influência no ambiente das empresas.

## **METODOLOGIA**

O estudo foi de natureza qualitativa, sendo desenvolvido através de testes, exercícios, entrevistas e palestras com funcionários públicos de uma instituição de ensino superior.

O universo da pesquisa foi o conjunto de funcionários do corpo técnico administrativo da UFRRJ. Foram escolhidos como amostra 119 funcionários de alguns departamentos dessa instituição, os quais foram divididos a princípio em dois grupos:

- Grupo de Treinamento, formado por membros que participariam de avaliações de Clima Organizacional e que participariam de um Programa de Desenvolvimento da Espiritualidade.

- Grupo de Controle, formado por membros que participariam de avaliações de Clima e que não participariam do Programa desenvolvido.

O instrumento da coleta de dados constituiu-se de questionários sobre Clima Organizacional, testes e exercícios que possibilitaram aos membros desenvolver o auto conhecimento.

Num primeiro momento avaliou-se o nível de auto consciência e de relação interpessoal dos funcionários (através de testes e entrevistas), visando obter um panorama do Clima Organizacional, antes de se começar a aplicar os conceitos que sustentam a o desenvolvimento da espiritualidade.

Após essa avaliação teve início a realização do Programa de Desenvolvimento da Espiritualidade. Cada empregado, de acordo com os conceitos teóricos propostos, teve a oportunidade de realizar exercícios de desenvolvimento de certos aspectos da visão do ser integral. Os ensinamentos deram ênfase no processo trabalhoso de fortalecimento do caráter e o instrutor procurou focalizar no fato de que não é por meio de técnicas paliativas que se obtém o real desenvolvimento humano. O Programa tinha o intuito de oferecer aos indivíduos a oportunidade de tornarem-se mais hábeis em administrar suas prioridades e manter uma melhor relação com o grupo a partir do mesmo conceito. Esta etapa foi desenvolvida através de exercícios relacionados e palestras sobre o assunto, visando fazer com que o grupo utilizasse os conceitos nas relações interpessoais do trabalho e no planejamento de sua vida pessoal.

Os ensinamentos característicos da Ética do Caráter reconhecem que as mudanças em direção ao desenvolvimento humano obedecem a um processo geralmente lento e gradual. Pressupôs-se que o programa poderia trazer uma melhoria na eficiência, na satisfação e na redução do nível de estresse dos funcionários que desejassem seguir os princípios ensinados. Imaginou-se também que em alguns outros funcionários, de acordo com seu estilo motivacional, a realização do programa poderia gerar conseqüências indesejadas para o Clima Organizacional. Assim, após a realização do Programa, foi feita uma nova análise de Clima Organizacional entre os funcionários do grupo pesquisado. Foram utilizados os mesmos testes e entrevistas da primeira análise, a fim de se fazer uma comparação "antes x depois" da aplicação desses conceitos. Esse grupo de funcionários foi denominado Grupo de Treinamento.

Paralelo a essas análises e comparações, foi formado um outro grupo denominado de Controle. Este, por sua vez, foi analisado da mesma forma que o outro no que se refere ao Clima Organizacional, porém, não foram desenvolvidos entre eles os conceitos da a respeito do desenvolvimento da espiritualidade. Isto para que na etapa final fosse feita uma nova análise de Clima, estabelecendo uma comparação "antes x depois" com os resultados obtidos no outro grupo.

Essa comparação teve por objetivo constatar se houve mudanças no Clima Organizacional e se estas aconteceram devido ao Programa de Desenvolvimento da Espiritualidade.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A aplicação do Programa de Desenvolvimento da Espiritualidade permitiu gerar conclusões a respeito da opinião das pessoas e do impacto no Clima Organizacional (C.O.). Uma premissa, no entanto, deve ser considerada para que haja melhor compreensão dos resultados obtidos: a percepção do C.O. possui caráter pessoal. Ou seja, é normal que as pessoas tenham opiniões diferentes em relação ao ambiente de trabalho. O que é absoluto são os fatos ocorridos e que influenciam a organização e seus membros. O C.O. não pode ser considerado como bom ou ruim simplesmente. O trabalho identificou claramente a formação de grupos que possuem, cada um, sua visão sobre o ambiente de trabalho.

A complexidade desses grupos depende diretamente dos critérios adotados para sua identificação. Além dos grupos apresentados na metodologia, o de Treinamento e o de Controle, observou-se a formação de um terceiro, que é o das pessoas que não quiseram participar das avaliações de Clima e do Programa de Desenvolvimento da Espiritualidade.

É importante ressaltar que a classificação dos indivíduos nos grupos se deu em um processo inteiramente voluntário. Se a distribuição das pessoas fosse algo arbitrário, não seria possível a observação da formação dos grupos e talvez nem mesmo a realização da pesquisa, em decorrência da própria cultura da organização.

Pôde-se reparar que o Grupo de Treinamento, que participou de todas as atividades, foi constituído por pessoas com interesse no auto desenvolvimento e identificação com a Universidade e com o trabalho em si. Esse conjunto de pessoas apresentou bastante interesse e, dentro das limitações e interesses da pesquisa, os conceitos foram bem assimilados. Talvez em consequência do próprio perfil de seus integrantes, os indivíduos apresentaram resultados mais positivos na avaliação final. Os principais problemas encontrados nas avaliações desse grupo se concentraram em relação a fatores de influência indireta no trabalho não relacionados à imagem da Administração Superior, como banheiros e transportes. Esses fatores são chamados de higiênicos por Herzberg. Além disso, observou-se também um descontentamento em relação ao desempenho dos membros de outros grupos.

O Grupo de Controle foi formado por pessoas que disseram ter identificação com o trabalho e a Universidade, mas que não possuem um envolvimento como o do Grupo de Treinamento. Eles participaram apenas das avaliações de Clima. Esses membros mostraram maior tendência à reclamação, depositar responsabilidades em fatores externos e à acomodação. Apesar de não possuírem uma motivação adequada para o trabalho, mostraram que podem desenvolver maior envolvimento, caso um clima positivo seja criado na organização. Seu interesse é altamente influenciado pelo ambiente em que estão inseridos. Suas presenças apenas nas avaliações de Clima, entretanto, se justifica por um maior apelo por parte da Administração Superior à presença deles em tais encontros.

Há, contudo, um fator muito peculiar à organização que influencia o ambiente: a Administração Superior é escolhida por eleição. Os funcionários e os estudantes elegem o Reitor e o Vice. Os indivíduos em oposição à Reitoria constituem parte do grupo que não participou de qualquer atividade relacionada ao Programa. Aliás, indivíduos desse grupo, no início da pesquisa, recolheram os testes de Clima alegando que não poderia haver perguntas envolvendo o Sindicato. Na verdade não há leis que impeçam qualquer indagação nesse sentido, mas para garantir o melhor andamento da pesquisa, evitou-se maiores conflitos. Outros indivíduos não participaram de qualquer atividade relacionada à pesquisa e, segundo a Administração Superior, são pessoas que não estão envolvidas politicamente. São pessoas que não possuem identificação com o trabalho e não estão interessadas no auto desenvolvimento.

A seguir, na Tabela 1, encontra-se a distribuição dos grupos no total do corpo técnico-administrativo da Universidade.

**Tabela 1: Distribuição encontrada na Universidade**

	Número	%
Grupo de Treinamento	30	25
Grupo de Controle	30	25
Grupo sem qualquer envolvimento	59	50

**Fonte: Dados da pesquisa**

Este é, portanto, o comportamento dos membros da Instituição frente à pesquisa. Entretanto, esse não deve ser o padrão encontrado nas demais instituições. A ausência de ideologia política deve gerar efeitos políticos na distribuição. Dentre as pessoas que, na Universidade, não se envolveram com a pesquisa, acredita-se que cerca de 30% assumiram esse comportamento por ideologia política. Os demais provavelmente o fizeram por realmente não se identificarem com o trabalho e, conseqüentemente, estarem desmotivados. Outra questão relevante é a motivação que as pessoas possuem para entrar na Universidade. Dois fortes atrativos nessa organização são a estabilidade e a segurança. Este fato justifica a tendência mais conformista que o normal, encontrada na organização.

Eliminando as duas colocações acima, ou seja, a questão da disputa por cargos políticos e o conformismo peculiar, acredita-se que a maioria das organizações apresentaria um quadro um pouco diferente do encontrado na Universidade. Provavelmente o grupo de pessoas que não se envolveriam com um trabalho como o que foi desenvolvido seria menor. Um possível quadro de distribuição dos membros seria o ilustrado na tabela 2.

**Tabela 2: Distribuição hipotética de outras instituições**

	%
Grupo de Treinamento	33
Grupo de Controle	33
Grupo sem qualquer envolvimento	34

**Fonte: Dados da pesquisa**

Supõe-se que este seja o quadro que as empresas privadas costumam encontrar e que devem administrar em direção a uma maior produtividade. Contudo, a identificação e classificação dos membros em cada um desses grupos é uma tarefa difícil, e resolver os conflitos decorrentes surge como um grande desafio para os administradores.

O trabalho se propôs exatamente a verificar os efeitos da realização de um programa de desenvolvimento da Espiritualidade sobre o Clima Organizacional. Buscou examinar como uma abordagem baseada no fortalecimento do caráter e não em paliativos imediatistas poderia influenciar o ambiente de trabalho e solucionar conflitos. A seguir é mostrada a relação das principais diferenças das mudanças ocorridas com cada grupo após o desenvolvimento do Programa de Desenvolvimento da Espiritualidade.

Grupo de Treinamento:

- Melhoria na satisfação geral quanto ao trabalho.
- Grande aumento na insatisfação quanto a fatores básicos indiretos não relacionados à imagem da Administração Superior (banheiros, transportes).

- Razoável aumento na satisfação quanto a fatores básicos indiretos relacionados à imagem da Administração Superior (segurança e horário de trabalho).
- Pequeno aumento no descontentamento quanto à disposição de meios materiais, humanos e financeiros para a realização do trabalho.
- Pequeno acréscimo na satisfação em relação às instalações do local e material utilizado.
- Diminuição no sentimento de segurança em relação ao emprego.
- Melhoria na declaração de fatos já passados, como ter sido ou não apresentado aos colegas e recebido treinamento quando entrou na Universidade.
- Diminuição no número de pessoas que acreditam que haja cooperação entre os grupos para troca de informações e apoio técnico.
- Pequeno aumento de descontentamento em relação à clareza organizacional.
- Diminuição nas dúvidas em relação aos planos e objetivos da Universidade.
- Grande melhoria no relacionamento com a Administração Superior.

#### Grupo de Controle:

- Pequena melhoria na satisfação geral no trabalho.
- Grande aumento na insatisfação quanto a fatores básicos indiretos não relacionados à Imagem da Administração Superior (banheiros, transportes).
- Grande aumento na insatisfação quanto a fatores básicos indiretos relacionados à imagem da Administração Superior (segurança e horário de trabalho).
- Pequeno aumento no descontentamento quanto à disposição de meios materiais, humanos e financeiros para a realização do trabalho.
- Grande queda na satisfação em relação às instalações do local e material utilizado.
- Grande diminuição no sentimento de segurança em relação ao emprego.
- Pior sentimento na declaração de fatos já passados, como ter sido ou não apresentado aos colegas e recebido treinamento quando entrou na Universidade.
- Aumento no número de pessoas que acreditam que haja cooperação entre os grupos para troca de informações e apoio técnico.
- Grande aumento de descontentamento em relação à clareza organizacional.
- Acréscimo nas dúvidas em relação aos planos e objetivos da Universidade.
- Melhoria no relacionamento com a Administração Superior.

A partir dos resultados apresentados na pesquisa, observa-se que os conceitos do programa de desenvolvimento da Espiritualidade geraram melhoria significativa no Clima Organizacional entre os membros do Grupo de Treinamento. Provavelmente o simples fato da realização do programa, e não necessariamente seu conteúdo, foi seu ponto mais influenciador.

A principal mudança observada é um comportamento mais positivo, ou seja, há uma maior postura de aceitação de fatores externos de difícil resolução para a Administração Superior. Com isso, eles deixam de depositar tanta responsabilidade e cobrança nos superiores, aprendendo a lidar com esses fatores. Como exemplo, pode-se citar a opinião mais favorável dos membros em relação ao trabalho em si, segurança, horário de trabalho, instalações e materiais e recursos disponíveis.

Outro fato observado foi o grande progresso nos relacionamentos, apesar da diminuição de membros que acreditam que haja cooperação entre os grupos para troca de informações e apoio técnico. Esse comportamento parece ter origem em uma visão crítica em

relação ao desempenho dos colegas e não na amizade entre os membros. O relacionamento com a Administração Superior, no entanto, apresentou grandes melhoras. Um ocorrido que evidencia tal observação é uma declaração mais positiva em relação a fatos já passados que se relacionam à imagem dos superiores.

Houve outros fatores negativos no Clima Organizacional na opinião do Grupo de Treinamento, como um pequeno aumento no descontentamento quanto à Clareza Organizacional e uma diminuição no sentimento de segurança em relação ao emprego. Todavia, quando esses pontos são comparados à situação do Grupo de Controle, constata-se que os membros que participaram do Programa demonstraram melhores resultados. Aliás, vale ressaltar que o relevante para a pesquisa é confrontar os resultados dos grupos. O fato do Grupo de Treinamento ter demonstrado maior negatividade em uma determinada questão em relação ao teste inicial não quer dizer que a abordagem da ética do Caráter tenha sido falha nesse ponto.

É importante observar sempre o comportamento de ambos os grupos e estabelecer a comparação, afinal, um fator externo pode ter influenciado positiva ou negativamente a organização e gerado efeitos nos membros, sem que isso tenha relação com o Programa desenvolvido. Um possível caso é a diminuição de segurança em relação ao emprego mostrada pelo Grupo de Treinamento. Possibilidades de que a estabilidade do funcionalismo público diminua no Brasil provavelmente influenciaram ambos os grupos nesse sentido. Mesmo assim, a comparação mostra que os membros que participaram apenas das avaliações de Clima reagiram de forma mais negativa, dando mais crédito à afirmação de que programas de Desenvolvimento da Espiritualidade geram influências positivas no Clima Organizacional. Vale lembrar mais uma vez que as medidas do Governo não afetam em nada o ambiente da Universidade, mas sim a visão das pessoas sobre tais medidas.

Analisando os principais resultados que o Grupo de Controle mostrou, observa-se que mesmo sem a participação no Programa, houve progressos no relacionamento com a Universidade. Contudo, há vários pontos que mostram um Clima menos favorável que o inicial. Entre eles, cita-se uma menor satisfação em relação às instalações, material e Clareza Organizacional. Os membros mostraram, em geral uma postura mais negativa, apesar de não terem sofrido modificações no trabalho que justificassem essa observação.

## CONCLUSÃO

Esses dados levam a crer que a simples realização de um programa de desenvolvimento gera modificações no Clima da empresa, independentemente de seu conteúdo. É claro que houve modificações por parte do Grupo de Treinamento que tiveram a influência de uma melhor compreensão dos conceitos apresentados. Porém, algumas mudanças desse grupo e a maioria do de Controle fundamentam a idéia de que a percepção das pessoas quanto ao ambiente é muito vulnerável ao ato da realização de um Programa como esse. Provavelmente, muitos dos membros desse grupo foram influenciados por uma idéia de que se estaria desenvolvendo um programa manipulador com características da Ética da Personalidade. Este fato por si só pode ter acarretado em uma maior negatividade dos membros em relação Clima Organizacional

As pessoas que possuem maior comprometimento com o trabalho se sentem estimuladas a participar, e em geral produzem efeitos positivos. Talvez o ponto negativo para esse grupo seja um possível aumento na indignação em relação a outros membros, que se pode procurar evitar no programa através da explicação de que motivação é algo intrínseco. Não importa se os outros trabalham ou não; se algo é importante para uma pessoa, ela deve

trabalhar. Há uma parcela que não participaria desse tipo de atividade, e isso é um fato dado. Mas o grande problema é administrar a participação dos membros que dependem de motivos externos para se engajarem. É nesse ponto que se centra o grande problema das empresas hoje em seus programas que visam o aumento da motivação dos funcionários.

Há duas formas de se otimizar a produtividade do referido grupo: a primeira é adotando programas que apresentam a motivação como um instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano (Ética da Personalidade). Esta é uma abordagem de conceituação limitada e unilateral que reduz o homem e as organizações a decorrências já determinadas. Pode-se empolgar esse grupo de forma significativa, e até obter bons resultados a curto prazo, mas jamais motivar.

Todavia há uma segunda alternativa e que é a sugerida nesse trabalho. Propõe-se que os programas possuam um caráter mais abrangente de preocupação com as pessoas, centrado no desenvolvimento de princípios (Ética do Caráter). Não se trata aqui de uma questão altruísta, mas sim, acredita-se que esta é a melhor forma de obter produtividade de um empregado, ainda que a longo prazo, pois provavelmente somente neste caso é possível.

Os programas devem apresentar os conceitos de desenvolvimento pessoal e profissional, propondo às pessoas que elas próprias devem administrar suas vidas, equilibrado seus papéis. Se a Espiritualidade é a compreensão de que o ser humano é integral, o indivíduo espiritualizado deve agir refletindo tal crença. Além disso, a pessoa e as organizações espiritualizadas devem, ao lidar com pessoas, refletir tal valor, respeitando e cooperando para o desenvolvimento integral alheio.

O conceito "Espiritualidade Organizacional", por exemplo, vem se tomando um modismo e seu real sentido está cada vez mais distante do praticado. Se corretamente explicitado nos programas, a habilidade de administrar as emoções influencia positivamente o Clima Organizacional. O grupo de funcionários que reflete as mudanças mais significativas é o de membros que não estão totalmente envolvidos com o trabalho.

A apresentação dos conceitos é somente uma etapa do processo do desenvolvimento. A prática no dia a dia deve perdurar além dos programas, caso uma organização deseje desenvolver estas competências. Entretanto, a pesquisa mostrou que a apresentação dos conceitos por meio de um programa de discussão sobre os conceitos pode ser útil como o início da discussão e desenvolvimento no interesse por parte dos membros das equipes.

Um programa bem organizado não garante que estas pessoas desenvolverão a espiritualidade, mas é dever da Administração Superior apresentar os conceitos, oferecendo a oportunidade aos membros de descobrirem o real sentido da expressão "espiritualidade". Para isso, no entanto, é necessária uma eficiente organização, caso contrário, efeitos negativos no clima poderão ser observados. Apresentar a Espiritualidade como algo "milagroso" e com altruísmo falso pode gerar reações de ironia e descaso nos funcionários.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas em instituições privadas de diferentes setores, tamanhos e origens de capital, por exemplo. Isto seria útil no sentido de verificar como seria a formação dos grupos nesses casos. Desta forma se poderá observar a influência de outros fatores contextuais na reação das pessoas a programas de motivação.

## **BIBLIOGRAFIA**

BERNHOEFT, R. "Trabalhar e Desfrutar: Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal". São Paulo: Nobel. 1991.

BONILLA, J. "Novo enfoque sobre liderança centrada na vida". Belo Horizonte: Independente, 2004.

- CATANANTE, B. "Gestão do ser integral". São Paulo: Gente. 2000.
- COVEY, S. "Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes". Rio de Janeiro: Campos. 2002.
- COVEY, S. "Liderança baseada em Princípios". São Paulo: Best Seller. 1989
- EINSTEIN, A. "Como vejo o mundo". Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1981.
- GAUDÊNCIO, P. "Men at work". São Paulo: Independente, 1998.
- GUILLORY, W "A empresa viva: Espiritualidade no local de trabalho". São Paulo: Cultrix. 2000.
- KRETLY, P. "A figura de transição". Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LUZ, R. "Clima Organizacional". São Paulo: Qualitymark. 1997.
- MOGGI, J. e BURKHARD, D. "Como integrar liderança e espiritualidade", Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.
- REGO. A., CUNHA, M. e SOUTO, S. "Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional", Aveiro: Independente. 2005.
- SENGE, P. "A quinta disciplina". São Paulo: Best Seller, 1990.
- SMITH, H. "O que mais importa". São Paulo: Best Seller. 2000.
- SMITH, H. "The 10 natural laws of sucessful time and life management". Nova Iorque: Warner Books. 1994.
- SOLOMON, R. "Espiritualidade para céticos". Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 2003.