

## A ESPIRITUALIDADE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES

**Roberta Manfron de Paula<sup>1</sup>, Daiane Leal Costa<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Professora auxiliar do departamento de Administração - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Eugênio Pacelli, Departamento de Administração de Empresas, Universidade do Vale do Sapucaí – Univás – Av. Prefeito Tuany Toledo 470 – Fátima I – 37.550-000 Pouso Alegre – MG – Brasil - Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional – MGDR – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – [roberta.univas@terra.com.br](mailto:roberta.univas@terra.com.br)

<sup>2</sup> Graduanda em Administração de Empresas com ênfase em Gestão de Negócios - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Eugênio Pacelli, Departamento de Administração de Empresas, Universidade do Vale do Sapucaí – Univás – Av. Prefeito Tuany Toledo 470 – Fátima I – 37.550-000 Pouso Alegre – MG – Brasil - [daiane-leal@oi.com.br](mailto:daiane-leal@oi.com.br)

**Resumo-** Este artigo apresenta o conceito da espiritualidade como diferencial competitivo para o ambiente organizacional. O objetivo desse trabalho é levantar informações sobre o trabalho realizado por Rego, Souto e Cunha em 2007 no Brasil, mostrando que a espiritualidade traz vantagens significativas para as empresas quando inserida no planejamento estratégico organizacional. Para isso, inicialmente foram abordados na visão de autores específicos do assunto se espiritualidade e negócios podem se misturar, o conceito da espiritualidade no contexto corporativo, a vantagem competitiva de empresas espiritualizadas e finalmente os estudos de Rego, Souto e Cunha. Os resultados obtidos desse levantamento bibliográfico demonstram que em um ambiente de trabalho onde prevaleça a espiritualidade, o nível de produtividade e empenho dos colaboradores são maiores. Apesar disso, ainda existe uma resistência grande quanto à espiritualidade no local de trabalho, fazendo-se necessárias novas pesquisas empíricas sobre o assunto.

**Palavras-chave:** Espiritualidade, Competitividade, Comprovação Científica.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

### INTRODUÇÃO

A espiritualidade é um conceito que vem sendo cada vez mais disseminado no ambiente organizacional como diferencial competitivo e como fator de sobrevivência para empresas de todos os portes.

Muitos são os autores que vem se dedicando a estudar esse fenômeno, existindo atualmente vasta literatura sobre o assunto, porém ainda são poucas as contribuições empíricas para o mundo científico.

Os trabalhos realizados pelos autores Armênio Rego, Solange Souto e Miguel Cunha em Portugal no ano de 2005 e no Brasil em 2007 são exceções quanto a este fato, pois mostraram que em organizações espiritualmente ricas, os indivíduos colocam as energias e forças a serviço da organização e do seu próprio auto-desenvolvimento.

Este artigo tem por objetivo apresentar os resultados obtidos por Rego, Souto e Cunha no Brasil em 2007, mostrando que a espiritualidade traz vantagens significativas para as empresas

quando inserida no planejamento estratégico organizacional.

### METODOLOGIA

Este trabalho foi estruturado por meio de pesquisa bibliográfica baseado em publicações com informações de autores específicos no assunto sobre a espiritualidade no contexto organizacional, principalmente nos estudos realizados por Rego, Souto e Cunha em 2007 no Brasil.

### NEGÓCIOS E ESPIRITUALIDADE PODEM SE MISTURAR?

Apesar de haver na atualidade estudos que comprovam a vantagem competitiva de empresas espiritualizadas, o tema ainda sofre fortes preconceitos tanto no meio acadêmico, quanto no meio corporativo.

Muitos questionam se realmente vale a pena misturar negócios e espiritualidade. À primeira vista esses conceitos parecem opostos e contraditórios, mas “embora a espiritualidade e o trabalho tenham sido muitas vezes encaradas

como aspectos distintos da vida, hoje são cada vez mais percebidas como aspectos indissolúveis.” (MANZ, 2006, p. 66).

Manz (2006) afirma que valores de negócios que focalizam apenas resultados financeiros podem estar em total contradição com as profundas crenças pessoais e até mesmo espirituais de um indivíduo. Quando as pessoas possuem valores como integridade e honestidade, mas o trabalho nas empresas destaca uma busca impiedosa da lucratividade, elas podem sofrer grande pressão pessoal para agir com frieza e até mesmo sem ética.

Isso não significa que lucro e negócios não possa se misturar.

Segundo Hawkins (1999), é mais do que certo buscar o lucro, é espiritualmente correto, desde que você o faça dentro dos padrões éticos.

Fazer o que é certo para os negócios e fazer o que é moralmente certo é algo inseparável. (KIEL & LENNICK, 2005, p. 214)

Dessa forma, afirmam Klein & Izzo, “a dimensão espiritual não pode jamais ser separada do trabalho. Ela pode ser ignorada, mas nunca removida.” (2000, p. 13)

E é nesse contexto que a dimensão espiritual começa a torna-se mais presente nas organizações, sendo considerada cada vez mais como algo inseparável do ambiente de trabalho.

## A ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Ainda que seja de forma gradativa, o movimento da espiritualidade vem se alastrando pelo ambiente organizacional.

E vários são os autores que vem tentando encontrar uma definição para a espiritualidade no ambiente de trabalho.

De acordo com Ashmos e Duchon a espiritualidade é “o reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior que alimenta, e é alimentada, pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade.” (2000, p. 137)

Na visão de Moggi (2008) o espiritual está naquilo que é imaterial para a empresa, aquilo que não pode ser apropriado pelos donos de capital, porque está inserido na essência das pessoas, como idéias, valores, conhecimento, informações etc.

Convém ressaltar que espiritualidade não é o mesmo que religião.

Guillory (2002) informa que a espiritualidade é muitas vezes confundida com sistemas de crenças religiosos, mas as duas coisas são diferentes, embora relacionadas entre si. Religião é a forma que a espiritualidade assume na prática. A espiritualidade é a essência, é a fonte por trás da forma. Na verdade, a dimensão espiritual é onde

todos os sistemas de crenças religiosos fundem-se em um só, sem diferenças.

Da mesma forma, Arruda afirma que “a espiritualidade não é ritualismo, não tem necessariamente a ver com práticas religiosas, que podem ser um dos caminhos. Espiritualidade é a essência do homem, é o seu ser, é a maneira de se comportar, agir e pensar.” (2005, p. 51)

Ashmos & Duchon (2000) afirmam que para uma quantidade progressiva de pessoas, o local de trabalho propicia o único laço consistente com outras pessoas e a única via para satisfazer as necessidades humanas de conexão e de contribuição.

Nesse contexto, o ambiente empresarial passa a ser um local privilegiado, onde podemos e devemos praticar a espiritualidade.

E é neste cenário que “a expressão aberta da espiritualidade está se tornando parte integrante da nossa vida pessoal e profissional”. (GUILLORY, 2002, p. 49)

Para ter uma idéia da abrangência do tema, quando pesquisa-se nos instrumentos de busca da internet a palavra “espiritualidade”, têm-se 2.620.000 citações. No inglês, “*spirituality*” encontra-se 85.500.000. Quando é digitado “*spirituality at work*”, depara-se com 3.420.000 sites, e só no Brasil, quando é pesquisada “espiritualidade nas organizações” identifica-se 1.010.000 sites. São números significativos.

Houve também um aumento súbito de livros, conferências, palestras, seminários, cursos e *workshops* em espiritualidade no trabalho, e um dos fatos mais marcantes para o tema, de acordo com Rego, Souto e Cunha (2005) foi o reconhecimento do tópico pela *Academy of Management*, em 1999, que criou o grupo de interesse “gestão, espiritualidade e religião”.

Outro exemplo notório dessa tendência, ressaltam Rego, Souto e Cunha (2005), foi a fundação da associação profissional designada *The Association for Spirit at Work* por Judi Neal em 1993.

Esses eventos comprovam que o interesse das empresas pela espiritualidade no ambiente de trabalho vem aumentando.

Cada vez mais pessoas entre empresários, consultores e professores de todo o mundo se reúnem para dialogar sobre o futuro dos negócios, partindo das premissas que nosso cotidiano de trabalho não pode mais permanecer separado de nossa vida interior; a ética e a economia da sociedade podem e devem ser integradas; e o sucesso dos negócios, no presente estágio da humanidade, depende de desenvolvermos habilidades e adotarmos princípios que contemplem os ambientes naturais, humanos e espirituais. (BUAIZ, 2002)

## **VANTAGEM COMPETITIVA DE EMPRESAS ESPIRITUALIZADAS**

A espiritualidade quando inserida no planejamento estratégico das organizações, traz vantagens significativas para as mesmas, sendo um grande diferencial competitivo na atualidade.

Barret (1999) alega que aproximamo-nos rapidamente da época em que será impossível desenvolver uma marca de sucesso sem criar uma organização socialmente e ambientalmente responsável. A vantagem competitiva gradualmente deixará de ser puramente superioridade tecnológica para ser uma mistura de superioridade tecnológica e de valores.

Santarém (2003) explica que quando a empresa pratica a espiritualidade ela tem melhor clima organizacional, pessoas mais felizes e conseqüentemente clientes melhor atendidos, melhor qualidade e produtividade, melhor imagem da empresa na sociedade que respeitará sua marca, o produto, os serviços e todos sentirão orgulho dessa organização, empregados, acionistas, clientes, comunidade, entre outros.

Dessa forma, a espiritualidade quando inserida na estratégia de uma empresa proporciona diferenciais competitivos que são fundamentais para a sobrevivência a médio e longo prazo.

“Assim como a qualidade do produto era o diferencial e hoje é o pré-requisito, os diferenciais competitivos vão ser gerados por outros tipos de coisas, como valores, como co-responsabilidade pela comunidade, pelo país, pela ecologia.” (SENNA *apud* OLIVEIRA, 2001, p. 83)

Nesse cenário, onde qualidade deixa de ser uma vantagem competitiva e onde a tecnologia torna-se necessidade básica, a espiritualidade surge como diferencial para as empresas por todos os benefícios que podem ser esperados quando se trabalha este conceito nas organizações.

Quanto a comprovação científica da vantagem competitiva de empresas espiritualizadas, Melo (2007) destaca o instrumento desenvolvido e validado por Ashmos e Duchon em 2000 para medir a espiritualidade nos locais de trabalho.

Outro trabalho realizado com foco na espiritualidade no contexto organizacional foi o estudo feito por Milliman, Czaplewski e Ferguson em 2003, testando o grau em que algumas dimensões da espiritualidade explicam certas atitudes no trabalho. (REGO, SOUTO & CUNHA, 2005)

Um dos trabalhos mais recentes no assunto têm sido as pesquisas realizadas por Rego, Souto e Cunha, em Portugal no ano de 2005 e no Brasil em 2007, verificando como a espiritualidade se correlaciona com o empenho e a produtividade.

O que todos esses estudos têm demonstrado é que o impacto da espiritualidade nas organizações

é condição essencial para o seu sucesso e sobrevivência. (KIEL & LENNICK, 2005)

Moggi (2008) afirma que a espiritualidade é o grande capital da nossa era, uma “megatendência” que influenciará daqui para frente todas as outras. O espiritual é o que predominará nas próximas décadas. As artes terão mais valor, a sensibilidade e a beleza serão cada vez mais procuradas, a ética não poderá ser descartada jamais, a verdade e a transparência nas relações serão cada vez mais valorizadas.

Já não se discute a validade da espiritualidade no local de trabalho, mas ainda é necessário que essa “megatendência” seja realmente parte das estratégias das organizações para garantir sua competitividade e sobrevivência frente ao mercado.

## **ESTUDOS DE REGO, SOUTO E CUNHA QUANTO À ESPIRITUALIDADE**

Rego, Souto e Cunha realizaram um trabalho que vem sendo referência para o meio científico quanto o assunto da espiritualidade nas organizações.

Em 2007 no Brasil, os autores pesquisaram a correlação positiva existente entre espiritualidade e desempenho.

O estudo abordou 254 colaboradores em 48 organizações de diferentes setores de atividades. (REGO, SOUTO & CUNHA, 2007)

O método de análise foi a auto-descrição dos colaboradores através de questionários quanto sua produtividade, empenho e espiritualidade experimentada na organização.

Após a aplicação dos questionários e apuração dos mesmos constatou-se que os funcionários consideram o seu ambiente de trabalho como moderadamente espiritual. O empenho afetivo é moderado/elevado, o normativo e especialmente o instrumental denotam cotações baixas. E os indivíduos tendem a se auto-descreverem como bastante produtivos. (REGO, SOUTO & CUNHA, 2007)

Medeiros e Enders (2002) explicam que o empenho afetivo se assenta num vínculo emocional à organização, no laço instrumental as pessoas não sentem qualquer propensão para facultarem à organização algo mais do que aquilo a que estão estritamente obrigadas a fazer e o empenho normativo se baseia no dever de lealdade para com a organização, no entanto o laço normativo não suscita os mesmos entusiasmo e envolvimento que os produzidos pelo empenho afetivo.

Os resultados obtidos por Rego Souto e Cunha permitiram verificar que as variáveis da espiritualidade relacionam positivamente com a produtividade, o empenho afetivo e o normativo e negativamente com o empenho instrumental. Ou

seja, quanto mais espiritualizada for a empresa, maior será a ligação afetiva e normativa do funcionário e consequentemente, maior será sua produtividade.

## CONCLUSÃO

Tal como aduziu Moggi (2008) não resta dúvida de que a espiritualidade seja o grande capital da nossa era.

A espiritualidade vem sendo apontada como um grande diferencial competitivo para as organizações, as evidências empíricas sobre o assunto são encorajadoras, porém mais estudos são necessários para diminuir o preconceito e rejeição que o tema enfrenta no ambiente corporativo.

É necessário fazer desse conceito uma prática constante nas empresas, talvez simplesmente porque seja a coisa certa a ser feita.

“E fazer a coisa certa é, em si mesmo, o caminho certo.” (KIEL E LENNICK, 2005, p. 27)

Se esse for o caminho certo, que cada vez mais pessoas, empresas e comunidade como um todo possam segui-lo e desfrutar dos bons frutos dessa “megatendência”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. **Spirituality at Work: a conceptualization and measure.** *Journal of Management Inquiry*, University of Texas at San Antonio, v.9,n.2, p.134-145, 2000.

- ARRUDA, V. C. M. **A Inteligência Espiritual: Espiritualidade nas organizações.** São Paulo: Ibrasa, 2005.

- BARRET, R. **Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva.** São Paulo: Cultrix, 1999.

- BUAIZ, S. **Espiritualidade nos Negócios.** jan. 2002. Disponível em: [http://www.elosbrasil.org.br/br/texto.asp?id\\_site=br&cod\\_pagina=3](http://www.elosbrasil.org.br/br/texto.asp?id_site=br&cod_pagina=3). Acesso em: 22 dez. 2007

- GUILLORY, W. A. **A Empresa Viva: espiritualidade no local de trabalho.** São Paulo: Cultrix, 2002.

- HAWKINS, K. **Espiritualidade no trabalho e nos negócios: como seguir o caminho espiritual das 8 às 18.** São Paulo: Madras, 1999.

- KIEL, F.; LENNICK, D. **Inteligência Moral: descubra a poderosa relação entre os valores morais e o sucesso nos negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

- KLEIN, E.; IZZO, J. B. **O Despertar da alma da empresa: redescobrimo a confiança, a paixão e o desempenho das pessoas no trabalho.** São Paulo: Cultrix, 2000.

- MANZ, C. C. **Jesus, o maior executivo que já existiu: Lições práticas de liderança para os dias de hoje.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. **Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações.** Read, 29. ed, v.8,n.5, 2002.

- MELO, P. A. A. **Espiritualidade nas organizações: a confluência entre negócios, filosofia e fé.** 2007. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007.

- MOGGI, J. **A espiritualidade é o grande capital desta era.** Revista HSM Management. n. 52, 2008. Disponível em: <http://www.sribd.com/doc/1423302/A-espiritualidade-e-o-grande-capital-desta-era>. Acesso em: 29 fev. 2008.

- OLIVEIRA, A. **Espiritualidade na Empresa.** São Paulo: Butterfly, 2001.

- REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M. P. **Espiritualidade nas organizações e empenho organizacional: um estudo empírico.** Universidade de Aveiro, Portugal, v. 6, p.1-22, 2005.

- \_\_\_\_\_. **Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho.** Universidade de Aveiro, Portugal, v.13,n.1, p.7-36, 2007.

- SANTARÉM, R. **Espiritualidade Corporativa: vencendo a barreira física.** 2003. Disponível em: <http://www.mauronunes.com.br/comentario.phpnuro=0056>. Acesso em: 14 jan. 2008.