

# GESTÃO E ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

**Jardelino Menegat \***

jardelino.menegat@lasalle.edu.br

## RESUMO

O texto mostra a proximidade que existe entre os conceitos de gestão e espiritualidade. Eles não se excluem, mas se complementam. A espiritualidade ganha espaço no ambiente de trabalho e a gestão está presente também nas organizações de cunho religioso. Neste novo milênio, existe uma tentativa na busca de integrar a gestão e a espiritualidade. A gestão entendida como arte de gerenciar processos e de liderar pessoas. E a espiritualidade como busca do transcendente através da vivência da fé pessoal e comunitária. O texto mostra a importância da organização na busca de resultados, mas não esquecendo sua humanização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão, Espiritualidade, trabalho, organização e empresa.

37

## ABSTRACT

The connection among the concepts of management and spirituality are contextualized in this text. These two concepts do not exclude one another, but they are reciprocal. Spirituality is all the more conquering space within the work ambiances, whilst management never has been absent in any religious organization. In this new millennium, an effort is being made to get to an integration of management and spirituality. Management is understood as the art of conducting processes and leading persons, whilst spirituality is defined as being the quest of transcendency through the living of both ones personal and communitarian faith. The following text aims to show the significance of organization in the quest of higher outcomes, never forgetting to imbue humaneness.

**KEYWORDS:** Management, Spirituality, Work, Organization and enterprise.

Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação pela UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA, Brasília - DF.

Doutorando em Administração de Empresas pela UNIVERSIDAD DE LA EMPRESA, Montevideo, Uruguai.

## CONTEXTUALIZANDO O TEMA

Para muitas pessoas, “gestão” e “espiritualidade” parecem ser conceituações de realidades distantes. A gestão, ligada a aspectos da eficiência, dos resultados e dos negócios. E a espiritualidade, oposta a ela e ligada a aspectos relacionados com valores e princípios. Na verdade, tanto a gestão como a espiritualidade precisam garantir resultados e supõem a existência de valores e princípios duradouros. As organizações, sejam elas de cunho religioso ou empresarial, estão buscando cada vez mais modelos que contemplem resultados e eficácia para a realização de sua missão e de seu negócio. Na realidade, gestão e espiritualidade não estão tão distantes como inicialmente parece. A partir deste novo milênio, cada vez mais está acontecendo uma aproximação entre uma e outra. As pessoas e as organizações que buscam habilidades profissionais sentem necessidade de complementar sua formação com valores mais duradouros. E as instituições cuja identidade está ligada mais ao espiritual sentem necessidade de buscar maior profissionalismo na sua forma de fazer a gestão.

Vivemos numa sociedade de consumo. Aparentemente, há pouco espaço para valores espirituais. Somos absorvidos cada vez mais pelos meios de comunicação e vivemos em função das novas tecnologias que vão aparecendo. O homem de hoje, apesar de estar envolto nesse complexo tecnológico e científico, sente-se envolvido por algo que o transcende. O caminho que leva à transcendência pode ser denominado de espiritualidade.

A espiritualidade é uma tendência que certamente vai influenciar a gestão das empresas nos próximos anos. A espiritualidade, que também pode ser definida como um capital intangível, impalpável, simbólico, tipicamente humano, é o que certamente predominará nas próximas décadas nas organizações, sejam elas de cunho comercial, empresarial, assim como religioso e espiritual.

38

Normalmente, os novos paradigmas, ao emergirem, transcendem os aspectos físico-sensoriais das pessoas e das organizações. O paradigma da espiritualidade, por não ser comprovável cientificamente, acaba provocando resistência das pessoas apegadas aos modelos relacionados ao pragmatismo, materialismo e consumismo. Romper com estes modelos provoca incertezas e inseguranças, e exige coragem das pessoas e das organizações que buscam uma nova forma de ser e de fazer gestão. Mas, o que está por trás do paradigma da espiritualidade no ambiente de trabalho? O surgimento do paradigma da espiritualidade sofre resistências, visto que o mundo que estamos vivendo está impregnado pela consciência racional-lógica e pelo pensamento linear e cartesiano. A ciência moderna está baseada na consciência racional, no materialismo e no consumismo, e esses são frutos desse pensar racional. O pensar racional foi e continua sendo uma grande conquista para a humanidade, pois, com ele gerou-se mais conhecimento. Mas, por outro lado, é chegada a hora de dar mais espaço à dimensão transcendental. E o movimento da espiritualidade no ambiente de trabalho é uma oportunidade para isso.

A espiritualidade, no passado esteve mais restrita às religiões, às igrejas, aos mosteiros e aos conventos de congregações religiosas. Hoje, ela está penetrando campos inesperados, particularmente no ambiente de trabalho. Insere-se neles como uma dimensão estratégica, na medida em que dá significado à missão da organização e ao trabalho das pessoas. Até há pouco tempo, era muito difícil imaginar empresários e executivos participando em seminários e congressos em que fosse abordado o tema da espiritualidade. No entanto, nos dias de hoje, é possível constatar que esses e outros estão buscando também participar em instâncias de natureza de formação humana e espiritual.

Ficamos admirados com o aparecimento do novo fenômeno ou paradigma da espiritualidade no ambiente de trabalho. Na verdade, a espiritualidade surge como um contraponto ao movimento do individualismo e do hedonismo existente no mundo de hoje. A tensão atual tem feito com que

empresários e executivos permaneçam abertos à possibilidade de ajuda, não somente no campo profissional, mas também na dimensão humana e espiritual das pessoas. A angústia, o medo e a incerteza têm sido muito intensos, e a espiritualidade parece mostrar-se um caminho adequado para a solução dessas tensões, angústias, medos, incertezas das pessoas dentro das empresas.

A espiritualidade é um conceito que vem sendo cada vez mais disseminado como diferencial competitivo e como fator de sobrevivência no ambiente organizacional de empresas de todos os portes. As organizações em geral têm sido inundadas por uma onda de mudanças inimagináveis. Empresas com modelos inquestionáveis de excelência profissional hoje atravessam graves dificuldades relacionadas com o bem-estar das pessoas que fazem parte delas, e a espiritualidade está sendo vista como um meio de superação de conflitos, de tensões e como diferencial competitivo.

A maioria das organizações entrou no novo milênio com experiências de programas de mudanças, tais como a qualidade total, o foco no cliente, a redução de níveis hierárquicos, o planejamento estratégico, etc. Embora muitas dessas ferramentas tenham dado origem a histórias de sucesso de não poucas organizações, outras não tiveram o retorno correspondente aos investimentos realizados. Esses esforços de mudança talvez não tenham alcançado o êxito desejado pelo fato de alguns empresários e executivos terem tido dificuldades para sair da “zona de conforto”, isto é, para livrar-se do “velho traje organizacional” e assumir realmente uma nova postura em face de uma organização que exige mais atenção às pessoas do que às estruturas organizacionais.

## 1. GESTÃO E ESPIRITUALIDADE

Nos dias de hoje, a gestão e a espiritualidade estão presentes também no ambiente de trabalho, embora exista confusão das pessoas sobre seus significados mais profundos. É preciso diferenciar espiritualidade de religiosidade ou de práticas religiosas. A espiritualidade é uma dimensão antropológica, própria da pessoa, independente da religiosidade praticada e atribuída às religiões. As práticas confessionais podem ser uma das formas de trabalhar a espiritualidade, mas, conceituada amplamente, a espiritualidade é um modo de a pessoa ser e de se colocar no mundo. E a gestão deve ser entendida como um modo de se fazer com que uma organização possa obter resultados para alcançar sua missão e visão. Ainda, gestão é a competência para coordenar processos e liderar pessoas, em vista de resultados, a fim de realizar com eficácia a missão de uma instituição. Podemos afirmar que uma organização sem gestão fracassa e sem espiritualidade se esvazia.

39

Um dos questionamentos das pessoas de nosso tempo em relação ao trabalho e o seu dia-a-dia é o seguinte: como viver a espiritualidade fora dos templos religiosos e em especial no trabalho? Ao pesquisar temas relacionados à gestão organizacional e ao participar de congressos e seminários de gestão, nos damos conta de que autores ligados à administração, como Peter Senge, John P. Kotter, Peter Drucker, James C. Hunter e outros consideram os colaboradores dentro da empresa como pessoas que não só produzem e trazem resultados para a empresa. O colaborador é também visto como aquele que pensa, sonha, ama e que tem várias atividades fora dos locais de trabalho. Diante dessa visão de homem que os administradores estão vislumbrando, é necessário buscar equilíbrio entre o trabalho e as relações de convivência. Razão da necessidade de fazer esta gestão. É o que nós denominamos neste texto, de gestão da espiritualidade, isto é, como fazer o equilíbrio entre trabalho e espiritualidade.

Boff (2001: 9-11), em seu livro, *Espiritualidade: um caminho de transformação*, defende a necessidade que o ser humano tem de se desenvolver, cuidar de si e das pessoas, particularmente nas relações sociais e com toda a natureza. Segundo o autor, a falta de cuidado com as pessoas e a natureza é

uma constante em nossos dias. É necessário estar atento ao todo da pessoa e combater o materialismo, o individualismo e a excessiva preocupação com o lucro e o resultado.

Buscar o equilíbrio entre o mundo do trabalho profissional e o todo da vida das pessoas, que envolve também o social e o espiritual, é essencial nos dias de hoje. Portanto, fazer a gestão da espiritualidade gera o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Se conseguirmos este equilíbrio, as pessoas serão mais abertas e flexíveis, menos padronizadas e mecanizadas; mais críticas e menos dogmáticas; e certamente construtoras de um clima organizacional em que se sentirão mais seguras para tomar decisões.

Segundo Murad (2008: 121-156), do ponto de vista institucional, cultivar práticas religiosas, como celebrações, retiros e orações, e possuir elementos visíveis, como crucifixos e estátuas, não garantem necessariamente a motivação da relação com o transcendente. A organização e a pessoa precisam assumir uma postura de vida que promova o bem e uma cultura da paz e do cuidado da vida.

Percebe-se, neste novo milênio, um movimento crescente para o resgate da plenitude humana no ambiente de trabalho. Já não se suporta mais o modelo "taylorista" nas organizações, nem o da filosofia mecanicista que fragmentou a pessoa de tal forma que muitos perderam a sua identidade. Resgatar, portanto, a inteireza humana é um imperativo do nosso tempo, sob pena de perdermos nossas referências e o sentido de nossa vida. Precisamos avançar com ousadia rumo a uma nova ordem e rumo ao encontro conosco mesmos, com o outro e com o transcendente.

40

Esta busca por algo superior - repetindo - não necessariamente está vinculada a questões religiosas, mas, antes, se relaciona com a nossa razão de ser. Está aí o motivo pelo qual milhões de pessoas estão buscando, por diferentes caminhos, o sentido da vida. Acreditamos que isso não se choca com o mundo dos negócios; ao contrário, a pessoa humana realizada, feliz, que encontra no ambiente de trabalho o espaço para viver plenamente, produzirá muito mais resultados para si e para a empresa em que trabalha.

A organização cuja identidade está ligada mais ao espiritual para sobreviver como organização, não pode medir esforços na busca da profissionalização da gestão. E a organização cujo foco do negócio é o resultado não pode esquecer a dimensão humana e transcendental. Os dois tipos de organização, para desempenharem bem sua missão e alcançarem sua visão, necessitam ter à disposição os recursos necessários, sejam eles humanos ou econômicos. Neste sentido, as organizações precisam, constantemente, desenvolver novas habilidades, competências e conhecimentos. Tais habilidades, competências e conhecimentos são coordenados por gestores que buscam sua atualização constante para que a pessoa seja atendida na dimensão física, psíquica e espiritual.

As pessoas e as organizações, cada vez mais, estão descobrindo que o ser humano é muito mais que seu físico e psíquico, pois há outra dimensão que o transcende e que o integra profundamente com tudo e com todos, que lhe abre a visão e a percepção para outras realidades capazes de torná-lo plenamente inteiro e íntegro. Isto implicará em um profundo respeito à vida, e será a vida em sua plenitude a referência do que aqui designamos de espiritualidade.

Os modelos de gestão que levam os executivos a uma disputa e competição não integram a espiritualidade. O modelo de gestão que consegue entusiasmar, motivar e comprometer os colaboradores na missão da instituição, este, sim, contempla em sua gestão a espiritualidade.

Segundo Moggi e Burkhard (2004: 21), a espiritualidade é a capacidade de pensar, sentir, querer e agir tendo como pressuposto que tudo o que existe no mundo material tem uma origem sagrada.

Estes autores continuam afirmando que o conceito de espiritualidade se caracteriza por possuir elementos comuns a todas as grandes religiões, como o amor, o respeito à vida, a esperança, a fé, a honestidade, a verdade, a igualdade e a fraternidade.

De acordo com Solomon (2003: 30), ainda que alguns filósofos, como Hegel e Nietzsche, tenham rejeitado a noção de contraste entre matéria e espírito, eles não negaram a existência de nenhum dos dois conceitos. Em suas visões, corpo e mente era um só elemento. Hegel o denominou de “espírito” e o conceituou como a “totalidade da natureza”. A existência de mundo provido de alma, com espírito ou espiritualidade, é aceito até mesmo pelos filósofos mais céticos.

Apesar do interesse da administração nos dias de hoje pela espiritualidade, há diferenças no modo de entender o sentido e o significado atribuído ao termo espiritualidade. Alguns autores como Anselmo Ferreira Vasconcelos (2008), Daniel Burkhard (2009), Jair Moggi (2009), Robert C. Solomon (2003) e Gregory F. A. Pierce (2006) definem a espiritualidade de forma abrangente, vendo-a como qualquer valor religioso ou ético concretizado na forma de uma atitude da qual decorrem ações humanas. Outros autores como Afonso Murad (2008) e Leonardo Boff (2006) preferem considerá-la como valores específicos, tais como amor, paciência, tolerância, capacidade de perdoar, responsabilidade, harmonia, bem-estar e fé.

A espiritualidade, no entender da administração contemporânea - repetindo mais uma vez - não é sinônimo de religiosidade nem de práticas religiosas. Ela tem mais a ver com o mundo dos sentimentos, das emoções e da ética. Enriquece o ser humano com atitudes, comportamentos e práticas dotadas de valores, princípios e normas que reforçam o caráter para tomar decisões justas e honestas. E por isto é que hoje se fala nas organizações sobre a ética nos negócios, ética entendida como um conjunto de valores e regras sociais que distinguem o que está certo e o que está errado, ou seja, indicam quando um comportamento é socialmente aceitável ou não. A espiritualidade ajuda a pessoa a adotar atitudes e comportamentos que conduzam ao bem comum e ao crescimento pessoal e institucional.

41

## 2. GESTÃO DA ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações que esperam obter alto desempenho terão mais sucesso se respeitarem os talentos internos e valorizarem sinceramente a participação dos colaboradores, gerando confiança, compromisso e envolvimento. Isso não se obtém com falsidades, mas com lealdade, sinceridade e compromisso sério, ou seja, com harmonia, equilíbrio e essencialmente respeito às individualidades.

A gestão da espiritualidade é perceptível em organizações em que os colaboradores são entusiasmados, motivados e especialmente felizes, sendo essa uma das suas principais características. Pois a ela conduz para um clima da organização onde se resgata autoestima coletiva da organização. Isso ocorre, porque as pessoas gostam de ser valorizadas e reconhecidas.

Quando o assunto da espiritualidade surge no mundo organizacional, alguns empresários e executivos ainda acreditam que esse tema está relacionado diretamente com as práticas religiosas e que, caso a estimulem na empresa, poderão surgir sérios conflitos no ambiente de trabalho. No entanto, a prática da espiritualidade nas empresas assume um papel diferenciado, isto é, o papel de ser estimuladora da harmonia, do bem-estar entre as pessoas, da formação de caráter e da ética. Hoje o ambiente organizacional é repleto de disputas, de corridas vaidosas pelo reconhecimento e pelo poder. A espiritualidade pode ajudar a reduzir as relações competitivas e conflitivas entre as pessoas.

Infelizmente, em algumas empresas ainda existe resistência em relação à espiritualidade no ambiente organizacional. No entanto, quando as empresas vivenciam uma experiência em que a espiritualidade traz para as pessoas e para a organização um bem-estar, ela se torna parte dos planos estratégicos da organização. Dar liberdade para as pessoas poderem expressar suas idéias e pensamentos é uma forma de estimular a espiritualidade na empresa.

A espiritualidade é um processo que leva à transformação das pessoas e da organização, através de um pensar e de um agir dentro da ética e do bem comum. A motivação por algo significativo na empresa pode ser criada por um determinado período; no entanto, ninguém consegue ficar motivado por muito tempo: a motivação precisa de manutenção, de estímulo. A espiritualidade pode ser um processo que ajuda na manutenção da motivação e pode ser aplicada nas horas boas e também nos momentos de dificuldades das pessoas e das organizações.

As pessoas e as organizações do século XXI estão compreendendo que é necessário olhar o homem por inteiro. E para recuperar esta unidade é preciso olhar o homem simultaneamente sob a óptica da dimensão física, psíquica e espiritual. As organizações, para alcançar grandes metas, precisam recuperar o bem-estar dos seus colaboradores. Recuperar a espiritualidade do homem pode ser um meio para fazer com que as pessoas se sintam mais comprometidas com a organização.

### 3. GESTÃO DA ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

42 O tema da espiritualidade, nos últimos anos, vem crescendo de forma intensa no ambiente de trabalho e no mundo empresarial. Algo que no passado era visto como assunto desligado do universo organizacional, isto é, era considerado algo religioso ou até místico, hoje se insere como uma dimensão estratégica da empresa, na medida em que ela dá significado à missão da empresa e ao trabalho das pessoas. Quando as pessoas passam a ter esta consciência, a consequência é que fluem com muito maior facilidade os fatores buscados pelos executivos das organizações, como a motivação, o desempenho, o espírito de equipe, a comunicação eficaz e o foco no cliente. A espiritualidade no trabalho é a busca de estados mais elevados de consciência e o alinhamento das ações às pessoas, das equipes e das organizações com seus propósitos e com a missão e a visão da empresa. Temas como a ecologia, o gerenciamento de pessoas e equipes, a formação continuada, o bem-estar físico e emocional das pessoas na empresa adquirem um significado mais profundo quando se conectam ao tema da espiritualidade.

A espiritualidade no ambiente de trabalho é um movimento que está surgindo dentro das empresas, como contraponto à falta de relacionamentos fraternos, que anteriormente havia na família, na Igreja e nos clubes sociais. A espiritualidade busca estimular pessoas, equipes e organizações a identificar e praticar ações que visam a tornar as empresas mais humanas, locais onde as pessoas passam a ser o valor mais importante.

Richmond (1999: 33-34), ao falar sobre o ambiente de trabalho, afirma que o local de trabalho dos dias de hoje está longe de ser o ambiente ideal para o desenvolvimento espiritual. Continua dizendo que o local de trabalho hoje valoriza a competição, a eficiência, a tecnologia e o lucro. Ao passo que a espiritualidade diz respeito à cooperação e à partilha. No entanto, mostra que são possíveis práticas espirituais que ajudam a ver o trabalho para além do fracasso e do sucesso. "Dessa maneira, o trabalho não é apenas um contracheque, não é um mero emprego. O trabalho pode ser, e é, uma prática espiritual".

O trabalho com espiritualidade traz vitalidade e energia, em termos individuais e organizacionais. O trabalho com espiritualidade traz equilíbrio para a vida e fornece uma âncora tanto em épocas de tranquilidade como de adversidade. Espiritualidade no trabalho é saber conviver com a diversidade generalizada, desde o ponto de vista das idéias até as emoções. Hoje, mais do que nunca, as novas habilidades gerenciais estão sendo exigidas para desenvolver um espírito empreendedor nas organizações, de modo que todos se sintam responsáveis por construir um ambiente de trabalho em que acreditem. A busca pela posse da razão tem causado conflitos ao longo da história das empresas e ainda é responsável pela perda de muitos talentos. A espiritualidade no trabalho consiste também em usar os próprios sentidos, fazendo da pessoa um observador mais ponderado, respeitando limites pessoais e institucionais.

Fava e Gilz (2008: 21) defendem que a espiritualidade no ambiente de trabalho se refere a algo que gera comprometimento das pessoas com a missão da empresa, com o bem-estar de seus pares e com a preservação do meio ambiente. Segundo esses autores, tal comprometimento é sinônimo de corresponsabilidade profissional, de dinamismo nas relações interpessoais e de excelência na gestão.

Segundo Pierce (2006:19-36), a espiritualidade no trabalho apresenta a possibilidade de termos uma atitude espiritual autêntica, enraizada no mundo do trabalho e baseada em valores éticos e humanos. O autor mostra como cada um de nós pode equilibrar o trabalho com outras possibilidades da vida. Ele defende que a espiritualidade pode ser praticada no trabalho e ser desafiadora e envolvente, da mesma forma como o é a espiritualidade mais tradicional, monástica ou mística. Por outro lado, alerta que a espiritualidade não pode ser um mecanismo emocional, individualista, usado para fazer com que as pessoas se conformem em trabalhar mais para ganhar menos. Para ele, a espiritualidade no trabalho é forma de superação do egoísmo.

“A espiritualidade do trabalho é uma tentativa disciplinada de alinharmos a nós mesmos e nosso ambiente com Deus e encarnarmos o espírito de Deus no mundo, através de todo esforço (remunerado ou não) que exercemos para fazer do mundo um lugar, um pouco mais semelhante àquilo que Deus quer” (Pierce, 2001: 36).

Na visão de Guillory (2000: 41-61), a espiritualidade no ambiente do trabalho pode ser o ingrediente para assegurar o sucesso da empresa a médio e longo prazo. Esta inovação no local de trabalho exige que os funcionários e líderes estejam totalmente presentes não só de corpo e mente, mas também de espírito. Na visão do mesmo autor, a espiritualidade deve ser integrada a sólidos princípios empresariais, de modo a aumentar a produtividade individual e coletiva e criar uma empresa que crie a si mesma em resposta às mudanças do mundo dos negócios.

Segundo Burkhard & Moggi (2009: 91-110), fazer a gestão da espiritualidade da empresa é a estratégia mais criativa a longo prazo. Consideram a espiritualidade como sendo o mais nobre desafio para as lideranças empresariais de nosso tempo. Os autores mostram as conexões e interdependências e conseqüências dessas relações, no contexto do crescimento e desenvolvimento individual e empresarial.

A espiritualidade no trabalho tem implicações diretas na relação da empresa com os clientes, na visão de resultados, na liderança, no gerenciamento de pessoas, na ecologia, na educação, no desenvolvimento e bem-estar físico, emocional e espiritual. A espiritualidade no trabalho é saber conviver com a diversidade generalizada, desde o ponto de vista das idéias até das emoções e dos sentimentos das pessoas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A espiritualidade foi um assunto restrito aos muros internos das igrejas, dos mosteiros, dos conventos das congregações religiosas, mas, com o passar dos anos, ultrapassou barreiras e entrou no mundo das empresas. Profissionais de todos os credos têm consultado gurus da espiritualidade, a fim de saber mais sobre gestão, equilíbrio entre vida pessoal e carreira, liderança de equipe, etc.

A espiritualidade no ambiente de trabalho é sinônimo de harmonia e bem-estar. A espiritualidade no trabalho é um novo jeito de ser e fazer das pessoas e das empresas, com o objetivo de transformar o ambiente de atuação em local onde todos se sintam motivados e entusiasmados com o que fazem e com a empresa em que atuam.

A espiritualidade no trabalho certamente vai evoluir significativamente nesse terceiro milênio, traduzida em muitas ações diferenciadas no mundo organizacional, que revolucionarão o jeito de trabalhar e de conviver nas empresas. Sabemos que hoje existem ações isoladas quanto ao fortalecimento da espiritualidade na empresa, mas que tais ações vão ganhando consistência à medida que sempre mais experiências se tornam exitosas.

As organizações que querem perpetuar-se como instituições que contribuem para o crescimento da sociedade buscam um modelo de gestão que articula bons resultados com qualidade de vida das pessoas que a organização serve e para os colaboradores desta.

Certamente iniciamos este milênio com um novo enfoque de gestão: A era do capital espiritual para as organizações. Com isso, o foco não está apenas nos resultados, no plano estratégico, mas também na humanização da empresa, a qual integra o fator espiritual, indissociável do humano.

Uma opção estratégica e empreendedora hoje, para as empresas é a inclusão da espiritualidade na sua forma de fazer gestão; para as instituições relacionadas com a espiritualidade, o estratégico e empreendedor é profissionalizar sua forma de fazer gestão.

Na tentativa de buscar integrar gestão e espiritualidade é bom ter presente que a gestão é a competência e a arte para gerenciar processos é liderar pessoas, em vista da missão de qualquer organização. E a espiritualidade é o processo da experiência de fé, pessoal e comunitária. Refere-se à busca e ao encontro com o transcendente. Integrar gestão e espiritualidade é uma forma de buscar o equilíbrio entre resultados e o sentido institucional.

Antes de encerrar este levantamento de idéias sobre espiritualidade e gestão, gostaria de apresentar alguns questionamentos que poderão servir como continuidade a este estudo sobre gestão da espiritualidade: **Como ajudar as pessoas e as empresas a transitarem bem entre espiritualidade e gestão? Uma boa gestão da espiritualidade no ambiente de trabalho ajuda o clima organizacional? A busca de equilíbrio entre gestão e espiritualidade faz com que as empresas tenham melhores resultados e as pessoas se sintem mais valorizadas?**

## **BIBLIOGRAFIA**

ARRUDA, Vitorio César Mura (2005): A Inteligência Espiritual: Espiritualidade nas Organizações. São Paulo: Ibrasa.

BOFF, Leonardo (2006): Espiritualidade: Um caminho de Transformação. Rio de

Janeiro: Sextante. BURKHARD, Daniel & MOGGI, Jair (2009): O Capital Espiritual da

Empresa. São Paulo: Campus. FAVA, Rubens & GILZ, Claudino (2008): Espiritualidade

Organizacional. Rio de Janeiro: Brasport. GUILLORY, William A. (2000): A Empresa

Viva. São Paulo: Cultrix.

MURAD, Afonso (2008): Gestão e Espiritualidade. São Paulo: Paulinas.

PIERCE, Gregory F. A. (2006): Espiritualidade no Trabalho. Campinas, São Paulo:

Versus Editora. RICHMOND, Lewis (1999): O Trabalho como Prática Espiritual. São

Paulo: Cultrix.

SOLOMON, Robert C. (2003): Espiritualidade para Céticos. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira (2008): Espiritualidade no Ambiente de Trabalho. São Paulo: Atlas.