

## QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO POR MEIO DA CULTURA ORGANIZACIONAL ESPIRITUALIZADA. Área temática: Gestão pela Qualidade Total

**Stella Costa**  
[stellare@ig.com.br](mailto:stellare@ig.com.br)  
**Randes Enes**  
[randes@profrandes.com.br](mailto:randes@profrandes.com.br)

**Resumo:** *A inseparabilidade da vida pessoal e profissional fez com que a organização começasse a ter um olhar para novas estratégias em gestão de pessoas, e trouxe à luz a qualidade de vida no ambiente de trabalho, potencializando a integração funcionário e empresa. Esta correlação, bem-estar e ambiente de trabalho, fez com que esta pesquisa verificasse a importância em utilizar a estratégia de um ambiente espiritualizado para gerar a felicidade no trabalho e ainda levantar quais são as variáveis que o funcionário considera uma empresa um excelente lugar para se trabalhar. A metodologia utilizada foi cedida pelo PROGEGP-FIA, que aplica uma pesquisa quantitativa onde classifica anualmente as Melhores Empresas para Você Trabalhar, por meio de índices de qualidade de vida (IQAT) e gestão de pessoas (IQGP). Baseado nestes resultados houve o comparativo entre as dez Melhores e as empresas pertencentes ao segmento de Indústrias Farmacêuticas, de Higiene e Cosméticos, nacional e multinacional, situadas no Estado de São Paulo. As conclusões apontam que o olhar para a espiritualidade no trabalho são os principais motivos geradores da felicidade no trabalho, pois estão focados na sensação de bem-estar, em relação as suas emoções positivas, experiências positivas e ambientes positivos, tornando um estado de espírito positivo, isto é, viver bem, florescendo uma vida melhor e mais feliz.*

**Palavras-chaves:** *Ambiente Espiritualizado, Qualidade de Vida Felicidade no Trabalho, Melhores Empresas Cultura Espiritualizada*

## 1 introdução

O mundo corporativo vive uma ascensão da demanda qualificada de profissionais, onde, muitas vezes, também surge uma competitividade entre os concorrentes para reter o talento – funcionário – e por isso, as empresas não medem esforços para deixá-lo satisfeito e comprometido no ambiente de trabalho.

Frente a este cenário, e quebrando o paradigma da terceira onda, “tecnológica” TOFFLER (1980), surge a quarta onda, isto é, o movimento em direção à espiritualidade corporativa, que aparentemente atraiu empresas diversas em busca de incutir uma cultura espiritual corporativa (WAGNER-MARSH; CONLEY, 1999).

Esta quarta onda, que é o objeto deste estudo, está focada na cultura organizacional espiritualizada voltada à gestão de pessoas, promovendo a qualidade de vida no trabalho por meio da motivação e felicidade do funcionário, permitindo que a organização obtenha ganhos sustentáveis, onde a liderança se torna, quase em sua totalidade, focada em gestão de pessoas, deixando de ser somente uma liderança operacional – gestão de resultados. Mesmo que ainda necessite desta liderança operacional - alcançar os objetivos do grupo –, o fato é que surgem outras características que os líderes precisam aprimorar, tais como seus comportamentos e a sua eficácia percebida, pois diariamente são avaliados pelos seus pares, ou seja, subordinados e/ou supervisores (KAISER; HOGAN; CRAIG, 2008).

O Quadro 1 destaca as cinco atitudes para adotar uma cultura organizacional espiritualizada.

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL ESPIRITUALIZADA</b>	
<b>Atitudes</b>	<b>Ações</b>
<b>Emoções positivas</b>	O prazer pelo sentido do pertencimento à empresa; O conforto proporcionado pelo ambiente de trabalho, como academias, shiatzu, nutricionistas, entre outros; A alegria entre os colegas de trabalho devido ao ambiente agradável proporcionado pelos líderes e gestores.
<b>Engajamento</b>	Eleva o nível de comprometimento do colaborador com a organização na qual fica envolvido completamente na sua atividade e nem percebe o tempo passar.
<b>Relacionamentos positivos</b>	Desenvolvimento do trabalho em equipe, onde a liderança se torna o pilar responsável por manter a atmosfera equilibrada unida aos gestores de recursos humanos.
<b>Propósito</b>	Cultivar os valores da organização associados aos valores do indivíduo, lembrando que quem sacrifica valores prejudica os resultados.

<b>Realização</b>	As pessoas trilham o caminho do sucesso e da vitória pela compensação de atingir os seus objetivos. Assim, a realização dependerá do engajamento do indivíduo, onde pode trazer emoções positivas e dar um sentido à vida.
-------------------	--

**Quadro 1.** Cultura organizacional espiritualizada  
Fonte: O(s) próprio(s) autor(es)

Portanto, as empresas não conseguem sobreviver com baixa energia, baixa motivação e baixa felicidade de seus funcionários, pois para sustentar o diferencial competitivo é preciso focar na gestão de pessoas. Diante disso, o esforço está voltado para as novas estratégias de gestão de pessoas, em que se fortalece a tendência emergente sobre a importância da espiritualidade no ambiente de trabalho, a qual tornará as virtudes humanas no padrão da qualidade de vida individual e coletiva, fazendo com que se consolide o desenvolvimento pessoal dos indivíduos, comunidades e nações inteiras (YUNES, 2003).

## 1.1 Objetivo

O estudo visa a indicar os principais fatores que levam uma organização a ser uma das Melhores empresas para trabalhar. Estes fatores são resultados obtidos na pesquisa quantitativa pela Fundação Instituto de Administração (FIA), por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), em análise do Índice de Qualidade de Trabalho (IQAT), os quais elencam os motivos mais relevantes que promovem a felicidade no ambiente trabalho, tratado nesta pesquisa como ambiente organizacional espiritualizado.

Por esta razão o objetivo geral desta pesquisa é:

- Destacar uma abordagem humanística de fatos que podem demonstrar como uma cultura organizacional espiritualizada pode melhorar a qualidade de vida no trabalho. Assim, a espiritualidade corporativa é destacada como um fator crítico de sucesso tornando funcionários satisfeitos e motivados na organização.

## 2 Revisão da Literatura

É fundamental, para a contextualização do tema desta pesquisa, o entendimento sobre o conceito de espiritualidade, cultura organizacional espiritualizada, e como esta interação pode proporcionar uma qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Desta forma, no intuito de promover a elucidação do objeto de estudo, a revisão da literatura aborda livros de pesquisadores e artigos publicados, assim como algumas teses de dissertação,

nacionais e internacionais recentes, que se relacionam especialmente aos temas: ambiente espiritualizado, qualidade de vida, felicidade no trabalho e liderança. Também contempla a amostra investigada da base do banco de dados fornecido pela FIA, por meio do PROGEP, responsável pela pesquisa que define anualmente As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil, apontada na metodologia de pesquisa.

## 2.1 Contextualização sobre Espiritualidade

Brown (2003) apresenta o conceito de espiritualidade como sendo uma dimensão da pessoa humana podendo traduzir em diversas religiões e confissões religiosas, adotando um estilo de vida de um crente que busca alcançar a plenitude da sua relação com o transcendental. Pode-se dizer que a espiritualidade "traduz uma dimensão do homem, enquanto é visto como ser naturalmente religioso, que constitui, de modo temático ou implícito, a sua mais profunda essência e aspiração".

O quadro 2 permite um entendimento sobre as definições de espiritualidade por meio das vozes de vários autores.

Autor	Definição
<b>Durkheim, 1912 <i>apud</i> Croato (2004, p. 18)</b>	Originada do latim <i>spiritus</i> ou <i>spiritualis</i> , significa golfada de ar, sopro, podendo incluir transcendência, ligação, intencionalidade e valores.
<b>Brown (2003)</b>	Uma dimensão da pessoa humana podendo se traduzir em diversas religiões e confissões religiosas, adotando um estilo de vida de um crente que busca alcançar a plenitude da sua relação com o transcendental
<b>Rhodes (2003, p. 379)</b>	A espiritualidade vai desde o pessoal ao supremo para interligação a um plano de orientação para nossas vidas.
<b>Giacalone e Jurkiewicz (2003b)</b>	Inclui algumas definições diferentes de espiritualidade: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Um princípio de vida pessoal que anima uma transcendente qualidade do relacionamento com Deus.</li> <li>– O esforço humano para o poder transformador presente na vida; a atração e o movimento da pessoa humana em direção ao divino.</li> <li>– A expressão pessoal de última preocupação.</li> <li>– A dimensão transcendente dentro da experiência humana</li> </ul>
<b>Moggi (2008)</b>	O espiritual é o valor intangível da organização, ou seja, o imaterial, onde os padrões não podem se apropriar desse bem, pois está intimamente

	ligado à essência do indivíduo, tais como: conhecimento, ideias, informações e valores.
<b>Altaf e Awan (2011)</b>	Podem ser qualquer sentimento de compreensão, conexão e satisfação com a relação, não só para a nossa religião, mas também para com os outros e consigo mesmo.

**Quadro 2.** Definições de espiritualidade

Fonte: O(s) próprio(s) autor(es)

## 2.2 Espiritualidade no Ambiente de Trabalho

Esta pesquisa fomenta a definição de Ashmos e Duchon (2000) de que a espiritualidade corporativa está alicerçada no grau de reconhecimento dos colaboradores como seres humanos, os quais possuem uma vida interior que os alimenta e também é alimentada pelo ambiente de trabalho dentro da comunidade, onde desenvolveu o primeiro instrumento a medir a espiritualidade nas organizações, o qual foi validado no Brasil por Paulino *et al.* (2010). Ashmos e Duchon (2000) afirmam que o ambiente de trabalho, por ter uma quantidade progressiva de pessoas, é o único laço consistente com outras pessoas. Este escopo demonstra que o ambiente organizacional deve ser encarado como um espaço privilegiado, onde se pode praticar a espiritualidade.

Este tema possibilita a discussão para o novo paradigma surgindo no ambiente de negócios – a espiritualidade no ambiente de trabalho. Atualmente a espiritualidade no ambiente de trabalho é considerada aceitável e reconhecida no universo acadêmico. Temas específicos abordando este assunto entram em cena com maior frequência em *paper-reviewed*, revistas e, em 2001, a *Academy of Management* criou um grupo de interesse especial para gestão da espiritualidade e religião (POOLE, 2009).

Percebe-se que a espiritualidade se movimenta fortemente no ambiente dos negócios. Com isso, surge um grande número de autores que defende a correlação do tema no cenário corporativo (PAULA; COSTA, 2008).

Resultados de pesquisas anteriores sobre a espiritualidade no trabalho levou à seguinte definição desta tendência:

Espiritualidade no local de trabalho é uma experiência de inter-relação e confiança entre os envolvidos em um processo de trabalho, engendrada pela boa vontade individual. Ela leva à

criação coletiva de uma cultura organizacional motivacional, sintetizada pela reciprocidade e solidariedade, e resulta em melhor desempenho global, que é, em última análise, traduzida na duração e excelência organizacional (MARQUES, 2010).

Manz (2006) aponta que a organização que focar os valores de negócio somente nos resultados financeiros pode estar vivendo um profundo paradoxo referente às crenças pessoais e até mesmo espirituais de um indivíduo. Desse modo, quando o indivíduo sacrifica os seus valores pessoais, tais como integridade e honestidade, por essas empresas que levam à busca incessante e impiedosa de lucratividade, faz com que sofra grande pressão pessoal, prejudicando os resultados da organização.

Entender a empresa como ser vivo – empresa orgânica – coloca o indivíduo no centro das atenções, trazendo a luz os valores humanos, o comprometimento organizacional afetivo e o desempenho individual, evidenciando uma empresa viva, onde as pessoas são a pedra angular. Torna-se fundamental, para alcançar os objetivos, esse compartilhamento entre os valores organizacionais e os individuais, possibilitando o envolvimento no trabalho, havendo, assim, maior identificação com a atividade. (DEHLER; WELSH, 1994). A organização, vivendo esse sentido compartilhado, pode fortalecer, na comunidade, um trabalho que permita satisfação e sentido profundos (FOX, 1994; CAVANAGH, 1999), porque a orientação do trabalho pode levar além do senso individual, pois não está focada em si mesmo, surgindo, assim, o sentimento de vocação por aquilo que se faz (ASHAR; LANE-MAHER, 2004). E sob esta ótica, a união do trabalho com a organização potencializa uma importante fonte de desenvolvimento interpessoal e espiritual.

Silva e Siqueira (2004) mencionam a importância do ambiente para potencializar o desenvolvimento pessoal, o autoconhecimento, a intuição e a criatividade. No cenário atual, a sociedade valoriza o indivíduo pelo “ter”; no entanto, a real existência do ser humano busca o “ser”, considerando os aspectos humanos – corpo – mente – alma. Logo, a organização que valorizar seu funcionário no ambiente de trabalho, proporcionando um aprendizado e conhecimento e um local propício à interação entre as pessoas, poderá ter mais chances de levar o indivíduo à autorrealização e, com isso, reter os talentos na companhia. Quando os funcionários são vistos como indivíduos, os quais possuem suas diferenças pessoais, compostos por suas características biopsicossociais e espirituais, as empresas alcançam o resultado devido à afetividade organizacional que gera o comprometimento e desempenho dos funcionários.



Ashmos e Duchon (2000), Matos (2001) e Milliman, Czaplewski e Ferguson. (2003) destacam que esses aspectos podem servir para o incremento da eficiência corporativa, ou seja, denominada aqui neste estudo como espiritualidade corporativa.

Quando a espiritualidade está inserida na organização, é claramente identificado o interesse em conhecer o colaborador e em humanizar seu ambiente de trabalho, tornando de forma eficaz não somente a competência das pessoas para desenvolver o trabalho, mas constatar aquelas que realmente queiram executar tal atividade. (FERNANDEZ; GUTIERREZ, 1988).

Nesta sinergia empresa – indivíduo, Marques (2010) apresenta as principais diferenças de comportamentos entre a empresa que possui o olhar para a espiritualidade no trabalho e contra a política tradicional de trabalho.

A integração do ambiente espiritualizado proporciona uma melhor qualidade de vida devido à satisfação no ambiente de trabalho. Segundo Vaill (1989), a organização passa por várias turbulências ao mesmo tempo, oriundas de um cenário competitivo em que recorrem sentimentos nos indivíduos de ausência de liderança, de falta e perda dos valores da empresa. Devido a esse fato, a aprendizagem espiritual inspira o indivíduo para sair desse momento caótico. No entanto, não quer dizer que o lucro não possa fazer parte do negócio, pelo contrário, é mais do que correto ter o lucro, desde que seja dentro de padrões éticos para estar espiritualmente correto (HAWKINS, 1999 *apud* PAULA; COSTA, 2008). Afirmam Klein e Izzo (2000) que a espiritualidade não pode estar separada do trabalho, onde muitas vezes ela é até ignorada, mas jamais pode ser removida.

Um dos aspectos importantes do trabalho espiritualizado é proporcionar aos funcionários a sua realização pessoal, pois se sentem mais engajados e valorizados devido a programas, como o desenvolvimento de carreira e treinamentos que podem ajudá-los a lidar com diferentes situações. Como consequência, a empresa possui um melhor desempenho, melhor tomada de decisão, comunicação assertiva e inovação, pois o funcionário com a espiritualidade no trabalho possibilita o desenvolvimento de um sentimento de afeição com a organização, mantendo assim, a retenção dos talentos e fortalecendo a vantagem competitiva, por ter redução de custos na recontração de funcionários – baixo *turn over* – (ALTAF; AWAN, 2011).

O quadro 3 permite o comparativo dos autores e suas tendências para tornar o ambiente espiritualizado.

Autor	Tendências
<b>Ashmos e Duchon (2000)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) O ambiente de trabalho como fonte primária de relacionamento.</li> <li>2) O ser humano precisa conectar-se e contribuir.</li> <li>3) Culturas da área do Pacífico e filosofias orientais.</li> <li>4) A busca do sentido da vida.</li> <li>5) (5) A pressão da competição global.</li> </ol>
<b>Nash, L.; McLennan, S. (2001)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) A economia global, que exige a integração.</li> <li>2) O crescente estresse relacionado ao trabalho.</li> <li>3) Os novos conceitos científicos.</li> <li>4) Os paradigmas pós-modernos.</li> <li>5) (5) O surgimento dos gurus de negócios.</li> </ol>
<b>Wong, P. (2003)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Instabilidade resultante de demissões.</li> <li>2) Aumento do estresse nos trabalhadores.</li> <li>3) Diminuição da satisfação com o trabalho.</li> <li>4) Poluição ambiental e crise de energia.</li> <li>5) Escândalos de comportamentos antiéticos.</li> <li>6) A tecnologia e seus efeitos desumanizantes.</li> <li>7) Violência no local de trabalho.</li> <li>8) Dissolução de instituições tradicionais.</li> </ol>
<b>Aburdene (2006)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) A busca pelo sentido.</li> <li>2) O <i>downsizing</i>.</li> <li>3) A pressão competitiva.</li> <li>4) Os escândalos contábeis.</li> <li>5) Terrorismo e violência no trabalho.</li> <li>6) Concorrência.</li> <li>7) A necessidade de extrair criatividade e inovação – em outras palavras, o poder divino – de dentro das pessoas.</li> </ol>

**Quadro 3.** Tendências para tornar o ambiente espiritualizado  
Fonte: Adaptado pelo(s) autor(es) de Kivitz (2003)

### 2.2.1 Motivação e comprometimento organizacional

E, dando continuidade ao entendimento teórico, menciona-se o comprometimento organizacional, com destaque no afetivo. Baseado neste referencial, o comprometimento organizacional pode ser elucidado quando o indivíduo se identifica com uma organização particular e com suas metas, devido a um estado pessoal, desejando alcançar os objetivos explicando como o indivíduo pode assumir um importante papel nos diversos tipos de relações laborais no local de trabalho (MOWDAY; STEARS; PORTER., 1979).

O comprometimento organizacional possui, em sua natureza, diversas definições, as quais podem ser classificadas em três grandes categorias: 1. aquelas que possuem características similares com uma orientação afetiva; 2. aquelas baseadas em custos; e 3. aquelas voltadas à



responsabilidade moral por parte do indivíduo em relação à organização (MEYER; ALLEN, 1997).

Nesse caso, percebe-se que o comprometimento dos colaboradores se deve pelas relações de caráter emocional, classificado como sendo o comprometimento organizacional afetivo, onde os colaboradores possuem altos índices de comprometimento e estão entusiasmados com o trabalho que realizam, pois se empenham em contribuir para o sucesso da organização (ALLEN, MEYER, 1996; MEYER, ALLEN, 1997; MEYER, HERSCOVITCH, 2001; MEYER, BECKER, VAN DEN BERGHE, 2004), não manifestando interesses em sair dessa organização.

Muller *et al.* (2005) argumentam que a empresa não pode depender exclusivamente do comprometimento organizacional para garantir o sucesso e alcançar os objetivos. Entretanto, é o caminho mais curto para obter um alto grau de comprometimento, proporcionando ao colaborador uma vontade em fazer o que for preciso para atingi-los. Embora seja mais que uma singela lealdade à organização, o comprometimento pode ser destacado como um processo onde os colaboradores expressam a sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização a qual estão inseridos (SIQUEIRA, 1995).

Até o momento, as evidências de fatores atribuídos pelos significados que os indivíduos associam ao seu trabalho estão diretamente ligadas as suas motivações e ambos, significados e motivações, fazem parte do ambiente de trabalho (QUEIROGA, 2009). Ainda segundo a autora, o indivíduo, quando identifica um alto valor agregado de motivação no trabalho, ele não se importa pelos esforços despendidos, pois sabe que vai proporcionar um bom desempenho e que esse desempenho pode trazer benefícios.

Mediante ao mercado globalizado, surge uma maior valorização de ativos intangíveis, tecnologia e conhecimento, onde alguns poderiam pensar que o comportamento humano perderia espaço e relevância. Pelo contrário, quanto mais a empresa se concentra no chamado ativo intangível, representado por marcas, desempenho, inovação tecnológica e de produto, atendimento diferenciado, melhoria de processos, entre outros, mais forte se torna a dependência dos negócios ao desempenho humano. O comportamento humano passa a integrar o caráter intrínseco dos negócios, tornando-se elemento de diferenciação e potencializando a vantagem competitiva. Não se pretende, aqui, privilegiar o humano em detrimento dos outros valores organizacionais, mas ressaltar sua crescente importância no contexto organizacional do século XXI. (COSTA; CHIUZI, 2011).

### 2.3 Qualidade de Vida e a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), o conceito de Qualidade de Vida (QDV) está ligado àquilo que o indivíduo sente em relação a sua posição na vida, voltado a sua cultura e aos valores pessoais no qual está imerso, colocando em destaque suas expectativas, objetivos, padrões e preocupações. (ORLEY & WHOQOL GROUP, 1994).

Conforme citado anteriormente, a psicologia positiva vem confirmar os benefícios do bem-estar e das emoções positivas. Na pesquisa empírica realizada por Lyubomirsky e sua equipe, evidenciaram que é possível potencializar o bem-estar do indivíduo em até 40%, devido às ações intencionais de atividades de engajamento, pois expressam um ambiente de otimismo e uma atmosfera de gratidão. (LYUBOMIRSKY, SHELDON, SCHKADE, 2005; SHELDON, LYUBOMIRSKY, 2006, 2007; KURTZ, LYUBOMIRSKY, 2008; LYUBOMIRSKY, 2007; BOEHM, LYUBOMIRSKY, 2009).

Segundo Bolman e Deal (1995), o ambiente de trabalho deve ser mais hospitaleiro, prestando serviços tanto para a organização quanto para a comunidade, e que o espaço de trabalho possa fortalecer o desempenho organizacional. Ainda nesta vertente, Conger (1997) e Marcic (1997) reafirmam que as empresas que possuem sucesso, faz parte desse sucesso, principalmente o financeiro, a realização na organização de “valores espirituais na vida”.

Segundo K. Koonmee *et al.* (2010), durante a última década, os efeitos de fatores como o aumento da globalização, tecnologia da informação, a competitividade das empresas no mundo e os recursos naturais limitados mudaram a opinião das pessoas de como uma boa companhia é definida. No passado, os valores financeiros foram o principal fator na definição de "uma boa companhia". Nos últimos anos, a ética, a qualidade de vida no trabalho (QVT) e a satisfação no trabalho são cada vez mais identificadas como indicadores progressivos relacionados com a função e sustentabilidade das organizações empresariais. A crescente complexidade do mundo dos negócios competitivo e complicado e o processo de implementação de leis sociais eficazes fazem com que a ética seja um fator estratégico importante para proteger as empresas contra desastres indesejados (por exemplo, BEAUCHAMP, BOWIE, 2004; CARROLL, BUCHHOLTZ, 2006; FERRELL, FRAEDRICH, FERRELL, 2008). Independentemente disso, pode-se argumentar que a boa ética é simplesmente um bom negócio.

LRN (2006a, p. 1): Culturas éticas criam confiança dentro e fora das organizações. Confiança incentiva à adequada tomada de decisão, o que leva à inovação, o que impulsiona o progresso e,

finalmente, a lucratividade.

Burack ressalta que o fluxo do “imperativo econômico-tecnológico” foi a força impulsionadora no desenvolvimento das economias de escalas visando a uma maior produtividade. Neste recente cenário, o *Downsizing* e reengenharia estabelecem um novo modelo de vida. Entretanto, as organizações estão imersas num ambiente competitivo com redução no retorno econômico, onde a tecnologia não é mais segredo devido ao mundo globalizado e avançado em seus processos de informação, possibilitando o segundo fluxo de desenvolvimento “Pessoas” como sendo o grande diferencial competitivo. Pode-se citar, como exemplo, a *Ford Motor Company*, a qual realizou uma grande mudança nas abordagens, focando, assim, nas “Pessoas” (BURACK, 1993). Realinharam a empresa para a sobrevivência e sua ação foi o “enxugamento”. No início da década de 1980, acumulavam perdas financeiras aproximadamente de U\$ 3 bilhões e reduziu milhares de empregos (BURACK, 1993, capítulo 6). O pensamento em que a pessoa era uma ferramenta integrante do processo foi substituído gradativamente por um novo conceito, elevando o ser humano com um recurso potencial. Esta nova visão desencadeou duas premissas fundamentais: a primeira, sendo a credibilidade corporativa com os colaboradores, clientes e consumidores; e a segunda, sendo o longo prazo, onde o sucesso do negócio seria a consequência do progresso, crescimento sustentável baseado nas pessoas. Foi um modelo praticamente inovador, baseado nas relações de confiança entre a alta administração e os funcionários, questões estas primárias para anteceder a credibilidade no relacionamento interpessoal. Esta nova abordagem de experiência de vida no ambiente de trabalho proporcionou um novo contrato social-psicológico alcançando resultados significativos ao longo dessa trajetória (BURACK, 1999).

Dessa forma, os novos papéis das relações interpessoais e a valorização dos recursos humanos fomentaram uma nova importância, isto é, as pessoas são o centro, e este recurso é construído por capacitação e centrado em atividade de equipe (ULRICH, 1998; JAFFE, SCOTT, TOBE, 1997).

O surgimento de novas formas de gestão orientada para “Pessoas” está sendo muito rentável nos últimos anos, pois visa ao equilíbrio entre negócios e trabalho alcançando alta produtividade e rentabilidade (VAILL, 1989).

A nova abordagem centrada nas “Pessoas” é o princípio para equilibrar alguns elementos, tais como: física (equipamentos, remuneração e segurança); intelectual (aprendizagem, capacitação,

treinamentos); emocionais (relações interpessoais, desenvolvimento emocional e comunicação – *feedback*); proativa (vontade para mudar e boa adaptação às novas exigências ou condições); e espiritual (ética, a empatia para as pessoas, a justiça e a dignidade individual). Estas dimensões são totalmente interdependentes, por isso devem ser balanceadas uniformemente e dinâmicas para obter respostas e rápidas mudanças de estratégias para se chegar ao sucesso da organização (MARCIC, 1997, p, 31-43).

E seguindo esse pensamento sistêmico, a *Hewlett-Packard*, pertencente ao pequeno círculo das empresas mais conceituadas nos Estados Unidos, integrou a visão do espírito empreendedor de seus fundadores Bill Hewlett e Dave Packard. Até meados de 1970, a H-P era reconhecida pelo sucesso de uma grande empresa de instrumentos de medição de precisão. Após décadas, houve a necessidade de inovar, chegando à liderança mundial em computadores em 1990. No entanto, desde a sua fundação em 1939, a sua cultura organizacional em nível global, praticou um ambiente de trabalho moldado nas atitudes de relacionamentos, sistemas de compensação, comunicações e iniciativas de funcionários e oportunidades de atendimento. O alicerce deixado pelos fundadores foi a forma de gestão altamente descentralizada, visando objetivos a curto e longo prazos, facilitando novas oportunidades para os funcionários (BURACK, 1999).

Observa-se que as “diretrizes gerais” é a direção fornecida pela organização, devido as suas políticas de trabalho, às relações interpessoais e aos processos. O “H-P caminho” estabelece a compreensão mútua, o respeito como sendo o fator primordial para os relacionamentos estáveis e duradouros e manter a liderança motivada permitiu alcançar a fabricação de novos produtos criativos. Essa cultura possibilitou a formatação de suas operações. Ao manter esse escopo, a empresa foi uma das primeiras organizações a introduzir horário flexível, onde foi o marco da gestão máxima de confiança em seus funcionários e também reconhecer as diversas diferenças das necessidades individuais em vez de adotar “um estilo de abordagem universal”. O ápice dessa nova gestão estava no respeito ao empregado e nas políticas, mesmo passando por períodos de adversidade financeira ou crises de negócios.

O Quadro 4 – HP demonstra a cultura H-P baseada nessa qualidade de vida no trabalho.

Nicho	Produto e medição da inovação na fabricação de campos de computador
<b>Orientações gerais e Estilo de Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiança e respeito mútuo, servir como blocos básicos de construção.</li> <li>- Remuneração do empregado associado com o desempenho do sucesso corporativo</li> <li>- Obter melhores pessoas.</li> <li>- Procure / desenvolver vontade de conquistar as pessoas e equipes.</li> <li>- Evite organização de comando e controle.</li> <li>- Informalidade camisa de manga (nome).</li> <li>- Aprendizagem contínua e renovação.</li> <li>- Promulgação de Responsabilidade: no nível mais baixo próximo ao cliente.</li> <li>- A manutenção de uma sensação de pequena organização, independentemente do tamanho.</li> <li>- Seja um bom cidadão corporativo.</li> <li>- Retornos de amanhã seguir a partir de entradas de hoje.</li> <li>- Abra acessibilidade porta gerencial.</li> <li>- Gestão por andar (MBWA).</li> <li>- Atenção ao detalhe fundamental para a qualidade.</li> </ul>
<b>Relacionamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreensão mútua e respeito.</li> <li>- Pessoal: comunicações bidirecionais para <i>backup</i> escrito comunicações.</li> <li>- Contatos pessoais, gestão por andar.</li> <li>- A liderança é conquistada, não promulgada.</li> <li>- Construir a cooperação e o sentido de propósito comum.</li> </ul>
<b>Políticas de Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo flexível.</li> <li>- Prêmios em relação ao desempenho individual em toda a organização Incentivos.</li> <li>- Estabeleça de comum acordo sobre os objetivos que são específicos e mensuráveis.</li> <li>- Pessoa: constrói a própria segurança por meio de contribuições e desempenho</li> </ul>
<b>Alimento para o espírito do indivíduo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir o próprio tempo de trabalho dentro dos limites de horário. “flexível”, refletindo as necessidades pessoais e da situação.</li> <li>- Reconhecimento para a realização e desempenho criativo.</li> <li>- Sensação de estar no comando do próprio destino.</li> <li>- Trabalhar em um ambiente onde as pessoas podem fazer o seu melhor, perceber seu potencial e ser reconhecido por suas realizações.</li> </ul>

**Quadro 4.** Cultura HP

Fonte: Adaptado pelo(s) autor(es) de Packard (2005)

Neste cenário, estão surgindo novas organizações assumindo novos papéis, isto é, enfatizando relações colaborativas, como contatos pessoais entre os funcionários e entre funcionários e gerentes, onde eram, muitas vezes, transacionais ou mesmo inexistentes (SHAW, 1997). Contudo, é necessária uma rápida reinvenção da gestão da organização, onde os ambientes de trabalho, que tiverem uma melhor qualidade de vida no trabalho e conscientização dos funcionários, conseguirão o prêmio de enfrentar os problemas com uma resolução destes mais rápidos, uma alta capacidade de adaptação, um veloz processo de melhoria contínua e contará

com funcionários dispostos a trabalhar mais horas para o desenvolvimento organizacional (BEHLING, 1998, p. 82-4). Pesquisas apontavam, também, que nem sempre é fácil trazer da teoria para a prática, pois menciona que a confiança na gestão está corroída em relação ao funcionário e com isso, a desconfiança cresceu (SHAW, 1997, p. XI). Este sentimento leva a resultados medíocres, surgindo a crítica na comunicação organizacional, nos processos e nos relacionamentos. Tornar superficiais o relacionamento e a comunicação faz com que a organização perca tempo em administrar os conflitos, pois merece respostas rápidas para as mudanças ambientais. (SHAW, 1997, p. 11-14).

A reflexão de que o indivíduo é um sentido de espiritualidade no trabalho “verdadeiro trabalho, vem de antes do próprio ser” (FOX, 1994). O último pensamento de que a bondade e ser são intercambiáveis (p. 81), onde a cultura da organização ou ambiente é propício para a espiritualidade, também o funcionário assume a expressão da espiritualidade, “Porque desafia os limites do ser e se estende para o [...] espiritual horizonte” (FOX, 1994, p. 82). A percepção por alterações no ambiente de negócios se deve a mudanças dramáticas em andamento nos ambientes de trabalho, forçando as empresas a inovarem radicalmente os seus processos e a sua estrutura organizacional. Esta reinvenção estrutural teve seus impactos externos, como a globalização, a concorrência, o envelhecimento da população, a depredação ambiental, onde houve a necessidade de formatar uma nova arquitetura organizacional (sistemas e processos), manter o foco para a tomada de decisão, o trabalho e as características de estilo de vida dos indivíduos. (BURACK, 1993).

Portanto, o novo contexto das pessoas nas organizações tem estimulado a atração e retenção de pessoas, com o objetivo de desenvolver competências diferenciais em relação aos concorrentes e às necessidades futuras (FLEURY; FLEURY, 2004).

### **3 Metodologia da Pesquisa**

A estratégia principal desta pesquisa foi utilizar a pesquisa exploratória realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA), onde possibilita a classificação de Melhores Empresas para Você Trabalhar nas principais empresas brasileiras enfatizando a qualidade de vida de trabalho em relação ao Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), conforme apontado na revisão da literatura.



Segundo Gil (2010, p. 27), “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”. O autor afirma ainda que “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

A base do banco de dados foi gentilmente cedida pela Fundação Instituto de Administração (FIA), por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), responsável pela pesquisa que define anualmente As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil, a qual aborda quatro pilares de concentração - abrangência / sustentabilidade / consistência / modernidade.

Assim, o objeto da pesquisa é uma estratégia para apontaram os fatores críticos de sucesso relacionados à cultura organizacional espiritualizada, elencando dois aspectos: a) os geradores potenciais para obter uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho e b) os impulsionadores por ranquear as empresas entre as 10 Melhores.

O PROGEP-FIA avaliou 446 empresas classificando 383 empresas no programa, conforme apontado neste capítulo. Deste universo, optou-se para analisar as empresas pertencentes ao segmento de Indústrias Farmacêuticas, de Higiene e Cosméticos, nacional e multinacional, situadas no Estado de São Paulo. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o Brasil conquistou, em 2012, o segundo maior mercado mundial de cosméticos, e, em 2013, obteve crescimento de 17%, alcançando US\$ 48,7 bilhões (R\$ 98,4 bilhões). Assim, optou-se pela escolha deste segmento para análise da amostra e, chegou-se ao resultado de 4.319 colaboradores pesquisados pertencentes às oito empresas que foram selecionadas, conforme a delimitação do estudo pesquisado. No intuito de preservar a confidencialidade dos envolvidos na amostra, segue o *ranking*: Empresa 046; Empresa 057; Empresa 062; Empresa 176; Empresa 215; Empresa 268; Empresa 298; Empresa 375.

A tabela 1 demonstra os motivos para uma empresa se tornar um excelente lugar para trabalhar. Estes fatores críticos foram apontados por meio deste estudo de pesquisa, à similaridade das respostas daquelas empresas eleitas como sendo as 10 Melhores em 2013-2014.

**Tabela 1** - O que faz com que eu considere uma empresa um excelente lugar para se trabalhar

MOTIVO	10 MELHORES Percentual
Sentir-me satisfeito e motivado com o trabalho que faço na empresa	29%
Perceber que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer	23%
Concordar com os objetivos da empresa e ter orgulho de trabalhar nela	19%
Admirar aquilo que a empresa faz para seus clientes, sociedade e comunidade	9%
Receber a melhor remuneração e melhores benefícios	7%
Estar em um ambiente de boas relações com os colegas de trabalho	5%
Ter estabilidade e segurança;	3%
Ter chefes que eu respeito, confio e que orientam sua equipe de trabalho	2%
Ser tratado com justiça	2%
Nenhum dos motivos descritos acima	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Relatório de *Benchmarking*<sup>1</sup> (2013-2014) adaptado pelo(s) autor(es)

## 4 Resultados da Pesquisa

<sup>1</sup> Fonte: Relatório de *Benchmarking* 2013-2014, acesso remoto sob consulta presencial no Núcleo de Pesquisa PROGEP – FIA em 14/05/2014.

A tabela 1 relaciona os motivos fundamentais da felicidade no trabalho, ou seja, fatores de espiritualidade que auxiliam a análise do ambiente interno da organização frente à mudança de empresa tradicional x empresa espiritualizada.

De acordo com a tabela 1, destacam-se três índices que receberam maior percentual favorável entre os funcionários. São eles:

- Concordar com os objetivos da empresa e ter orgulho de trabalhar nela.
- Sentir-me satisfeito e motivado com o trabalho que faço na empresa.
- Estar em um ambiente de boas relações com os colegas de trabalho.

No entanto, conforme o critério preestabelecido, entre os 10 índices, somente um índice não obteve pontuação:

- Ter chefes que eu respeito, confio e que orientam sua equipe de trabalho.

Estes motivos em destaque reforçam aquilo que Marques (2010) defende como sendo as principais diferenças de comportamentos entre a empresa que possui o olhar para a espiritualidade no trabalho e contra a política tradicional de trabalho. Fernandez e Gutierrez

(1998) destacam que são fatores de uma empresa espiritualizada quando fica claramente identificado o interesse em conhecer o funcionário e humanizar seu ambiente de trabalho, tornando de forma eficaz não somente a competência das pessoas para desenvolver o trabalho, mas constatar aquelas que realmente queiram executar tal atividade.

Conforme a figura 1, estes motivos em destaque reforçam aquilo que Marques (2010) defende como sendo as principais diferenças de comportamentos entre a empresa que possui o olhar para a espiritualidade no trabalho e contra a política tradicional de trabalho. Fernandez e Gutierrez (1998) destacam que são fatores de uma empresa espiritualizada quando fica claramente identificado o interesse em conhecer o funcionário e humanizar seu ambiente de trabalho, tornando de forma eficaz não somente a competência das pessoas para desenvolver o trabalho, mas constatar aquelas que realmente queiram executar tal atividade.



**Figura 1.** Comparativo do IQAT entre as 10 melhores e a amostra da pesquisa  
Fonte: Resultado da Pesquisa Quantitativa – FIA (2013-2014) adaptado pelos(s) autor(es)

## 5 Conclusões

A partir da revisão da literatura, da pesquisa quantitativa fornecida pelo PROGEP-FIA e da experiência profissional do pesquisador, neste capítulo serão fornecidas as conclusões por meio do levantamento de informações abordado neste estudo.

A organização, para desenvolver a espiritualidade no trabalho, necessita desenvolver características particulares moldadas à visão da organização centrada no seu estilo de negócio e a

causa de que se pretende chegar. Alguns fatores fundamentais, que influenciam este desenvolvimento, estão alinhados com a tecnologia, a concorrência, tamanho da organização e outros recursos básicos de estrutura e processo e o ambiente de trabalho, fomentando uma permanência feliz do colaborador.

Contudo, as empresas, que começarem a refletir mais sobre os valores individuais de seus colaboradores, implementarão a integração de outros valores como a sustentabilidade, a igualdade social e a espiritualidade. Com isso, para que as empresas busquem a sinergia da felicidade do funcionário no ambiente de trabalho é essencial realizar uma transcendência individualista em direção a uma consciência mais coletivista e organizacional, onde somente será possível a partir de um novo estilo de gerenciamento e de liderança, voltado ao capital humano. Este desafio está intimamente ligado à cultura organizacional, a qual deve ser atribuída pelos seus líderes em prol da humanização da empresa para tornar resultados sustentáveis e, conseqüentemente, a retenção dos talentos na organização.

É muito importante ressaltar que um ambiente espiritual, associado às atividades de espiritualidade no trabalho, pode resultar em não apenas em um funcionário satisfeito, mas em alta produtividade, alta moral dos empregados e, conseqüentemente, aumenta a vantagem competitiva por meio das “Pessoas”.

Diante disso, as organizações partem para a prática, oferecendo uma ampla gama de sessões, aulas e seminários sobre a conscientização e realização da espiritualidade. Para manter a organização em sintonia com esta nova forma de gestão, basta verificar se está praticando procedimentos ou medidas de bem-estar, justiça ética, incentivo aos funcionários, apoio à diversidade de culturas, acompanhamento à mudança espiritual, valores fundamentados na cultura da empresa e plano de desenvolvimento dos funcionários.

Este sentido humano nas organizações vem reforçar a tendência de espiritualidade no local de trabalho. A experiência de inter-relação e confiança entre os envolvidos em um processo de trabalho, engendrada pela boa vontade individual, levará à criação coletiva de uma cultura organizacional motivacional, sintetizada pela reciprocidade e solidariedade, resultando num melhor desempenho global, que é em última análise, traduzida na duração da excelência organizacional.

Os resultados obtidos nesta pesquisa trazem à luz os três principais motivos que afetam a qualidade de vida no trabalho – Sentir-me satisfeito e motivado com o trabalho que faço na

empresa; Perceber que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer; Concordar com os objetivos da empresa e ter orgulho de trabalhar nela. Estes motivos demonstraram a integração da espiritualidade baseada nos valores humanos que proporcionam uma melhor qualidade de vida devido à satisfação do funcionário no ambiente de trabalho.

Mediante a essa análise, existem caminhos diferentes que levam à felicidade e à sensação de bem-estar, pois depende das emoções positivas do indivíduo. No entanto, o que contribui para a realização é o uso das gratificações para algo maior, ou seja, disponibilizar as forças pessoais em prol de ações que favoreçam outros além de si mesmo.

Portanto, o indivíduo deve sentir o bem-estar psicológico, ou seja, em relação as suas emoções positivas, experiências positivas e ambientes positivos, onde será valorizado seus pontos fortes e suas virtudes. Este fator faz com que atinja um estado de espírito positivo, isto é, viver bem, florescerá uma vida melhor e mais feliz.

Conclui-se que a espiritualidade não pode estar separada do trabalho, onde muitas vezes ela é até ignorada, mas jamais pode ser removida. Dessa forma, é possível realizar uma empresa espiritualizada por meio da qualidade de vida no ambiente de trabalho obtendo maior produtividade e economicamente sustentável desde que seja fundamentada no indivíduo.

## 6 Referências

- ALTAF, Amal; AWAN, Mohammad Atif. Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. **Journal Bussines Ethics**, 104, p. 93–99, 2011.
- ASHAR, H.; LANE-MAHER, M. Success and spirituality in the new business paradigm. **Journal of Management Inquiry**, v.13, n. 3, p. 249-260, 2004.
- ASHMOS, D.; DUCHON, D. Spirituality at work; a conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-45, 2000.
- BEHLING, O. (1998), "Employee selection: will intelligence and conscientiousness do the job?", *Academy of Management Executive*, Vol. 12 No. 1, pp. 77-86. BREWER, E. D. C. Life stages and spiritual wellbeing. In MOBERG, D. O. (Ed.). **Spiritual Well-Being, Sociological Perspectives**. Washington, DC: University Press, p. 99-111, 1979.
- BOEHM, J. K.; LYUBOMIRSKY, S. The promise of sustainable happiness, In: LOPEZ, S. J. (Ed.), **Handbook of Positive Psychology**, 2nd ed., Oxford University Press, Oxford, p. 667-77, 2009.
- BOLMAN, L. G.; DEAL, T.E. **Leading with Soul**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2001. Original work published 1995.
- BROWN, R.B. Organizational spirituality: The sceptic's version. **Organization**, v. 10, n. 2, p. 393-400, maio 2003.
- BURACK, E. H. **Corporate Resurgence and the New Employment Relationships**, Quorum, Westport, CT, 1993.



\_\_\_\_\_. Spirituality in the Workplace. **Journal of Organizational Change. Management**, University of Illinois, Chicago, Illinois, USA, v. 12, n. 4, p. 280-291, 1999.

CAVANAGH, G. F. Spirituality for managers: context and critique. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 3, p. 186-199, 1999.

CONGER, J. A. (Ed.). **Spirit at Work**. San Francisco, CA. Jossey-Bass, 1997.

COSTA L.V.; CHIUZI R. M. Diversidade nas organizações: considerações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 2, n.2, p. 337-359, ago./dez. 2011.

DEHLER, GORDON E.; WELSH, M. A. Spirituality and Organization Transformation: implications for the new management paradigm. **Journal of Management Psychology**, v. 9, n. 6, p. 17-26, 1994.

DURKHEIM, Émile. **As formas elementares da vida religiosa**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

\_\_\_\_\_. As formas elementares da vida religiosa, 1912. In: CROATTO, José Severino. **As linguagens da experiência religiosa**. 2. ed. São Paulo: Paulinas, 2004.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. QVT – uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 23, n. 4, 1988.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FOX, M. **The Reinvention of Work: A New Vision of Livelihood for Our Time**, New York, NY: HarperCollins, 1994.

GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. Right from Wrong: The Influence of Spirituality on Perceptions of Unethical Business Ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 46, n. 1, p. 85 – 94, 2003a.

GIL, Antônio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JAFFE, D. T.; SCOTT, C. D.; TOBE, G.R. **Rekindling Commitment**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1997.

KAISER, R., HOGAN, R., & CRAIG, B. Leadership and the fate of organizations. **American Psychologist**, 63, p. 96–110, 2008.

KALAYANEE KOONMEE A. et al. Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. **Journal of Business Research**, 63, p. 20–26, 2010.

KIVITZ, R. E. **Vivendo com propósitos**. São Paulo: Mundo Cristão, 2003.

KURTZ, J. L. LYUBOMIRSKY, S. Towards a durable happiness. In: LOPEZ, S. J.; RETTEW, J.G. (Eds.), **The Positive Psychology Perspective Series**, Greenwood Publishing Group, Westport, CT, v. 4, p. 21-36, 2008.

LRN. New research reveals business impact of ethics, signals the importance of ethical cultures. New York: LRN; 2006 [updated 2006 January 30; cited 2007 October 8]. Available from: [http://www.lrn.com/about\\_lrn/media\\_room/press\\_releases/146](http://www.lrn.com/about_lrn/media_room/press_releases/146).

LYUBOMIRSKY, S. **The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life you want**. New York, NY: The Penguin Press, 2007.

LYUBOMIRSKY, S.; SHELDON, K.M.; SCHKADE, D. Pursuing happiness: the architecture of sustainable change, **Review of General Psychology**, v. 9, p. 111-31, 2005.

MANZ, C. C. **Jesus o maior executivo que já existiu: lições práticas de liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.



- MARCIC, D. **Managing with the Wisdom of Love**, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
- MARQUES, J.; DHIMAN, S.; KING, R. **Spirituality in the Workplace: What It Is, Why It Matters, How to Make It Work for You**, Personhood Press, Fawnskin, CA, 2007.
- MARQUES, J. Spiritually or politically driven behavior: differences in the workplace, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, v. 24, Iss 6, p. 12 – 16, 2010.
- MATOS, F. G. **Empresa com alma: espiritualidade nas organizações**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MCCORMICK DW (1994) Spirituality and management. *Journal of Management Psychology* 9(6): 5–8.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research, and application**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.
- MEYER, J. P.; BECKER, T. E.; VAN DEN BERGHE, C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 6, p. 991 – 1007, 2004.
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, p. 299 – 326, 2001.
- MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, J. A.; & FERGUSON, J. J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, v. 16, n. 4, p. 426–447, 2003;
- MOGGI, J. A espiritualidade é o grande capital desta era. *HSM Management*, n. 52, 2008.
- MOWDAY, R. T.; STEARS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational citizenship. *Journal of Applied Psychology*, v. 76, n. 6, p. 845 – 855, 1979.
- MULLER, M. et al. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta”. *Revista Gestão Industrial*, v. 1, n. 4, p. 511 – 518, 2005.
- ORLEY J, & WHOQOL Group (1994). The World Health Organisation (WHO) quality of life project. In: M R Trimble & W E Dodson (eds.). **Epilepsy and quality of life** (pp. 99-107). New York: Raven Press.
- PACKARD, D. (1995), *The H-P Way*, Harper-Collins, New York, NY.
- PAULA, R. M de.; COSTA, D. L. A espiritualidade como diferencial competitivo para as organizações. In: XII ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E VIII ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO – Universidade do Vale do Paraíba, 2008.
- PAULINO, R. D. et al. Validação do questionário “espiritualidade no trabalho” de Ashmos e Duchon para o contexto paraibano. In: XX JORNADAS LUSO ESPANHOLAS DE GESTÃO, Setúbal, 2010. **Anais...** Setúbal, 2010.
- QUEIROGA, F. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimento**. Tese (Doutorado). UnB – Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Brasília, 2009.
- Relatório de Benchmarking 2013-2014, acesso remoto sob consulta presencial no Núcleo de Pesquisa **PROGEP – FIA** em 14/05/2014.
- RHODES, Terrel L. When the Spirit Moves You: Administration, Law, and Spirituality in the Workplace. In *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, edited by Robert A. Giacalone and Carole L. Jurkiewicz, 378 – 89. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2003.
- SHAW. **Trust in the Balance**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

SILVA, R. R. da; SIQUEIRA, D. E. **Espiritualidade e satisfação no trabalho em organizações religiosas neopentecostais e tradicionais.** Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional:** a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1995.

ULRICH, D. **Human Resource Champions:** The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

VAILL, P. **Managing as a Performing Art:** New Ideas for a World of Chaotic Change, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989.

WAGNER-MARSH, F., CONLEY, J. The fourth wave: The spiritually-based firm. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 4, p. 292-301, 1999.

YUNES, M. A. M. **Psicologia Positiva e Resiliência: O Foco no indivíduo e na família.**